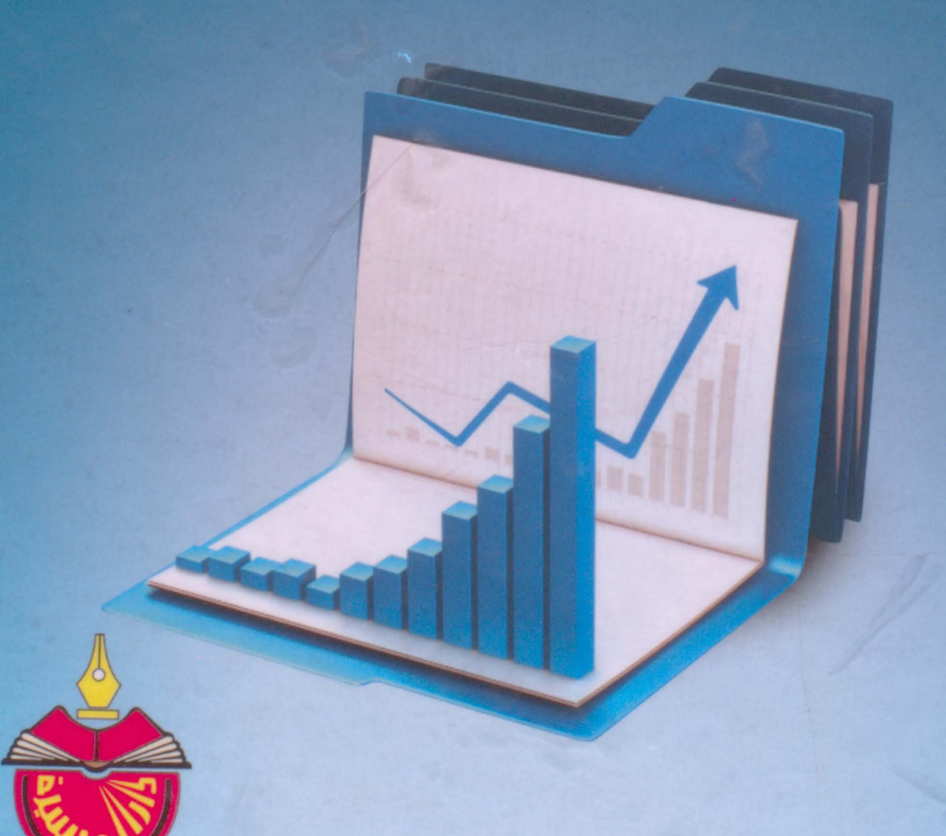
التسويق الإستراتيجي

Strategic Marketing

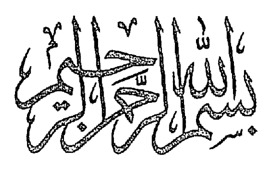
الأستاذ الدكتور
محمود جاسم الصميدعي

الدكتورة
ردينة عثمان يوسف




دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة


دار
المسيرة
للنشر والتوزيع والطباعة



التسويق الإستراتيجي

Strategic Marketing

رقم التصنيف : 658.8

المؤلف ومن هو في حكمه : محمود جاسم الصميدعي / ردينة عثمان يوسف

عنوان الكتاب : التسويق الاستراتيجي

رقم الإيداع : 2010/8/3059

الواصفات : التسويق / إدارة التسويق

بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الأولى 2011م - 1432هـ



عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 5627049 6 962+ فاكس : 5627059 6 962+

الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 4640950 6 962+ فاكس : 4617640 6 962+

صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التسويق الإستراتيجي

Strategic Marketing

الأستاذ الدكتور

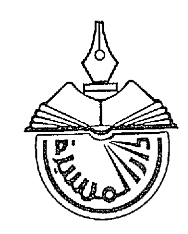
محمود جاسم الصميدعي

جامعة الزيتونة الأردنية

الدكتورة

ردينة عثمان يوسف

جامعة الزرقاء الخاصة



الفهرس

الفصل الأول

مدخل في التسويق الاستراتيجي

الفصل الثاني

إدارة التسويق الاستراتيجي

الفصل الثالث

أسس التسويق الاستراتيجي

الفصل الرابع

تخطيط التسويق الاستراتيجي

الفصل الخامس

التحليل البيئة الاستراتيجي

الفصل السادس

المنافسة والاستراتيجيات التنافسية

الفصل السابع

إستراتيجيات المنظمة وإستراتيجيات التسويق

الفصل الثامن

إستراتيجيات المزيج التسويقي

الفصل التاسع

خطة التسويق الاستراتيجي

المقدمة

Introduction

يعتبر الفكر الإستراتيجي أحد الركائز المهمة لنجاح وتفوق أية منظمة أعمال، تحدد من خلاله قدرة إدارة المنظمة بشكل علمي وكفؤ وذلك من خلال وضع الإستراتيجيات لمهام وأنشطة المنظمة وتنفيذها بشكل فعال وصولاً إلى أهداف المنظمة.

إن التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات والتقنيات المستخدمة، إضافة إلى التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال تجعل من المنهج الإستراتيجي أداة مهمة وصائبة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة على مجمل عمليات وأنشطة المنظمة وأمراً لابد منه من أجل فهم الواقع الراهن ومحاكاة المستقبل.

إن التسويق الإستراتيجي يعتبر الموجه العام لإدارة التسويق حيث يتم من خلاله التحليل البيئي لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص، والتهديدات، والتحديات) من أجل صياغة إستراتيجيات تسويقية تعتبر أداة لتنفيذ هذا التوجه.

إن السبب الذي يكمن وراء الاهتمام بالتسويق الإستراتيجي يعود لكون هذا المفهوم يوضح لإدارة التسويق ما تقوم به حالياً وما تريد أن تصل إليه مستقبلاً، ويتم ذلك من خلال التخطيط الإستراتيجي للتسويق الذي تتحدد على ضوئه الإستراتيجيات التسويقية المراد تحقيقها ضمن رؤية رسالة وأهداف المنظمة الإستراتيجية.

في الواقع هناك لبس في فهم التسويق الإستراتيجي وإستراتيجيات التسويق حيث تمثل الثانية ترجمة فعلية وعملية للمفهوم الأول وهذا ما سعى هذا الكتاب لتوضيحه ضمن محتواة المتعدد الفصول.

إن مواجهة التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال يتطلب تسلح المنظمة وإدارة تسويقها بالفكر والتوجه الإستراتيجي للقدرة على التكيف السريع لما يحدث في هذه البيئة من خلال وضع العديد من الخيارات الإستراتيجية البديلة، وهذه الخيارات تترجم إلى خطط تسويق إستراتيجية قادرة على التعامل السريع مع ما قد يحدث في بيئة الأعمال من تغيرات ذات أثر مباشر وغير مباشر على عمل المنظمة وإدارة تسويقها.

إن هذا الكتاب يتضمن تسعة فصول، فقد تناول الفصل الأول مدخلا في التسويق الإستراتيجي الذي ركز على إعطاء فكرة واضحة عن التسويق الإستراتيجي مفاهيمه وأسسه، بينما تناول الفصل الثاني إدارة التسويق الإستراتيجي، في حين تناول الفصل الثالث أسس التسويق الإستراتيجي، كما تناول الفصل الرابع التخطيط الإستراتيجي للتسويق، أما الفصل الخامس فقد ركز على التحليل البيئي الإستراتيجي. في حين ركز الفصل السادس على تحليل المنافسة والإستراتيجيات التنافسية... أما الفصل السابع فقد تناول إستراتيجيات المنظمة وإستراتيجيات التسويق. وركز الفصل الثامن على إستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي وأخيراً فإن الفصل التاسع تناول خطة التسويق الإستراتيجي.

وأخيراً فإن هذا الكتاب هو نتاج لجهود مشتركة حقيقية قام بها المؤلفان خلال فترة زمنية طويلة. وإننا نأمل أن نكون قد أوفينا هذا الموضوع المهم جوانبه وحقه في أداء رسالتنا العلمية. راجين أن يلقى الرضا وحسن القبول لدى القراء الكرام وأن لا يبخلوا علينا بأية ملاحظة أو تصويب.

وآخر دعوانا أن الحمد لله وأن يمدنا سبحانه بالعون في تطوير هذه المحاولة الأولى في طبعات قادمة بإذن الله.

المؤلفان

مدخل في التسويق الإستراتيجي

Strategic Marketing Issue

الفصل الاول

مدخل في التسويق الاستراتيجي

المقدمة Introduction

يزخم الفكر الاستراتيجي في الوقت الحاضر بالعديد من المصطلحات الإستراتيجية ذات المضامين والمجالات المتعددة وبالأخص فيما يتعلق بالتسويق باعتباره علماً وفلسفة ديناميكية ومركز نشاط منظمات الأعمال من مختلف اختصاصاتها ومجالاتها، فالتسويق الاستراتيجي هو أحد تلك المصطلحات التي تشير إلى الرؤية والتوجه الاستراتيجي لوضع الخطط الإستراتيجية والبرامج الخاصة بتحقيق أهداف إدارة التسويق والمنظمة على حدٍ سواء باعتبار أن التسويق أحد الأنشطة المركزية والمحورية داخل منظمات الأعمال.

إن التسويق الاستراتيجي يمثل الوعاء أو المجال الأوسع لكافة التفكير الاستراتيجي التسويقي، من التحليل الاستراتيجي المبني إلى صياغة الإستراتيجية التسويقية ووضع البرامج وتنفيذها وثم الرقابة الإستراتيجية.

في هذا الفصل ستتم مناقشة ما يلي:

1. مفهوم التسويق الاستراتيجي وأبعاده.
2. مجال التسويق الاستراتيجي.
3. مضامين التسويق الاستراتيجي.
4. العوامل المؤثرة على اتخاذ قرارات التسويق الاستراتيجي.
5. عناصر التسويق الاستراتجي.
6. الاختلاف ما بين التسويق الاستراتيجي وإدارة التسويق.
7. أسباب تنامي دور التسويق الاستراتيجي في الحاضر والمستقبل.

أولاً: مفهوم التسويق الإستراتيجي وابعاده

Strategic Marketing Concept

التسويق الاستراتيجي هو عبارة عن الفلسفة التي تؤدي إلى تلك العمليات التي تجعل كلا من المنظمات، المجموعات، والأفراد يحصلون على ما يريدونه ويحتاجونه من خلال تمييز القيمة. إن التسويق الاستراتيجي يهتم بالأنشطة الطويلة التي تحددها المنظمة للوصول إلى الميزة التنافسية في بيئة متغيرة، وتتسم بالمنافسة الشديدة. إن الرؤيا لتطبيق مفهوم التسويق الاستراتيجي تتطلب تطوير إستراتيجية مبتكره لمجارات المنافسة يتم من خلالها تحقيق متطلبات كل من المستثمرين، المستهلكين، والمجتمع.

إن منظمات الأعمال تستخدم التسويق الاستراتيجي لوضع الخطط لأفضل وصولا وإشباعاً للمستهلكين، وكذلك من أجل رفع الربحية، والإنتاجية ((http://degreedirectory-org/artical, 2010, p1)[1].

أ. **تعريف التسويق الإستراتيجي Strategic Marketing Definition**

نظراً لكون مفهوم التسويق الاستراتيجي فيه نوع من عدم الوضوح في تفصيل هذا المفهوم وارتباطه بمفهوم إستراتيجية التسويق الأمر الذي يجعل هناك خلطا بين هذين المفهومين. إضافة إلى أن معظم المختصين في التسويق ركزوا بشكل أساسي على إستراتيجية التسويق دون التطرق بشكل عميق وواضح إليه، الأمر الذي أدى إلى قلة في عدد المختصين الذين حددوا تعريفاً واحداً وشاملاً للتسويق الاستراتيجي. والمتفحص للأدبيات في هذا المجال يلاحظ بأن هناك اتجاهات نوعاً ما مختلفة في تحديد مفهوم التسويق الإستراتيجي على عكس تعريف إستراتيجية التسويق حيث إن هناك شبه اتفاق كامل حوله رغم تعددها.

في هذا الصدد نشير إلى أهم التعريفات للتسويق الإستراتيجي كما موضح:

1. يشير (Lingham, 2006, P 16)[2] إن مفهوم التسويق الاستراتيجي هو فلسفه وتركيز، واتجاه، وتأكيد على تحديد الفرص التسويقية إضافة لأنه أساس للتخطيط التسويقي والنمو المشترك للمنظمة.

2. في حين يشير (Parry, 2001, P 288)[3] إلى أن التسويق الاستراتيجي يعرف من الأعمال المسؤولة عن التميز، توقع وإرضاء متطلبات الزبون وثم الربحية، وبالتالي فإنه يمثل فلسفة ومجموعة من التقنيات التي تخاطب تلك الأمور من خلال تطوير المزيج التسويقي (تصميم وتطوير المنتجات، التسعير، التوزيع، الترويج كالإعلان وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة...، وكذلك التغليف وخدمات ما بعد البيع). وهذه الأنشطة تمثل المجال الواسع للتسويق الذي يجب أن يتكامل ويتوازن في الخطة الإستراتيجية التسويقية. ويصنف هذا الكاتب بأن أي تعريف للتسويق الاستراتيجي يشير إلى أن العملية الإدارية التي تهدف لزيادة العائدات إلى حملة الأسهم من خلال خلق الميزة التنافسية في أساليب تقديم، تسليم والاتصال بالزبائن من أجل خلق علاقة طويلة المدى معهم:

3. إن هذا التعريف الأخير يشير بشكل واضح إلى أهداف التسويق، وأسلوب الأداء وتقيميه. إن مساهمة التسويق الاستراتيجي في المنظمة تكمن في صياغة الاستراتيجيات الخاصة باختيار الزبون الصحيح وبناء علاقات مبنية على الثقة وطويلة الأمد، وكذلك خلق الميزة التنافسية التي تساعد للوصول إلى هذه الأهداف.

4. أما على الموقع (Marketing gcure, 2009, P 2)[4] فإنه يشير إلى أن التسويق الاستراتيجي يدل إلى الاستراتيجيات التي تهدف إلى ازدهار العمل وبخاصة على المدى البعيد، وكذلك يؤسس خطوط المبيعات الجديدة ويقوي حالات زيادة حجم الدخل والربح.

5. أما (Winton, 2007, P 1-4)[5] فإنه يشير إلى أن التسويق يتضمن امتلاك شيء لبيعه إلى الأفراد أو المؤسسات، إيجاد الأفراد اللذين سيشترون، تشجيع الأفراد على الشراء، تزويدهم بقيمة من خلال ما يشترونه، إن هذه الأهداف تمثل صورة التسويق الاستراتيجي.

6. أما (Ruth, 2008, P 1-11 P)[6] فإنه يشير إلى أن التسويق الاستراتيجي يتعلق بفحص السوق لتعزيز حاجات الزبائن المحتملين، موقع السوق، وإستراتيجية

المنافسين، ويحاول تطوير الإستراتيجية التي ستمكن المنظمة لكسب أو إبقاء الميزة التنافسية في السوق.

7. أما كل من (Gravens & Piercy, 2009, P 13)[7] فإنهما يشيران إلى أن التسويق الاستراتيجي يعبر عن العملية الموجهة إلى السوق مع الأخذ بعين الاعتبار التغير المستمر في البيئة التسويقية والحاجة إلى توصيل قيم عالية للمستهلكين وبالتالي فإنه يركز على أداء الأعمال وليس فقط زيادة المبيعات.

8. في حين عرف (Vassinen, 2006, P 62)[8] التسويق الاستراتيجي بأنه التوجه للزبون، ويركز على رؤيا الإدارة العليا البعيدة المدى للميزة التنافسية من خلال إبداع المنتج، وأن تكون الوظائف الأخرى في خدمة تسهيل تحقيق هذه الرؤيا الإستراتيجية للإدارة لأن الزبون يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار والتفكير المبدع. وفي نفس الوقت يجب أن يكون المنظور الداخلي والخارجي في التوجهات ذات أهمية كبيرة في مفهوم التسويق الاستراتيجي.

9. أما (الصميدعي، 2007، ص 132)[9] فإنه يشير إلى أن التسويق الاستراتيجي يركز على أهداف العمل في السوق، ووسيلة إدراك تلك الأهداف وتدقيقها.وهذا يختلف عن الإدارة التسويقية التي تتعامل مع تطوير وتنفيذ وتوجيه البرامج لتحقيق الأهداف المحددة.

10. أما كل من (Gravens & Pierey, 2006, P 30)[10] فقد عرفا التسويق الاستراتيجي بأنه إجراءات قيادة السوق لتطوير الإستراتيجية، التي تأخذ بالحسبان التغيرات في بيئة الأعمال، وكذلك الحاجة لتسليم قيمة عالية للزبون.

خروجاً مما تقدم يتضح بأن التسويق الاستراتيجي يمثل نظرة المنظمة بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص إلى المدى البعيد من خلال دراسة السوق، الزبون، المنافسة، وكذلك البيئة المحيطة. لذا فإن التسويق الإستراتيجي يمثل نظرة شمولية لما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل البعيد، وانقياداً لذلك تقوم إدارة التسويق بتحديد ووضع الاستراتيجيات أو الخطط التسويقية الإستراتيجية للازمة للوصول لتحقيق هذه النظرية الشمولية.

ب. طبيعة التسويق الإستراتيجي Strategic Marketing Nature

إن التوجه نحو مفهوم التسويق الاستراتيجي كان نتيجة حاجة منظمات الأعمال للعمل في السوق المستهدفة وقيادته، والذي يهدف بالنتيجة لتحقيق أهداف البقاء والنمو والاستمرار وبالتالي تحقيق الربحية المنشودة، إن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها من خلال عدم الاعتماد على الرؤيا والتوجه الاستراتيجي في التخطيط ووضع الخطط التسويقية القصيرة أو طويلة الأمد، بل إن الأمر يتطلب رؤية إستراتيجية واضحة تشير أبعادها استراتيجياً إلى المدى الطويل. لذلك فإن التسويق الاستراتيجي تجاوز مرحلة النظرة القصيرة المدى إلى النظرة الشمولية الواسعة التي تستند على التحليل البيئي والاستراتيجي لتحديد الفرص السوقية ونقاط القوة والضعف والتهديدات التي تواجه الأعمال وبالتالي تتم صياغة الاستراتيجيات التسويقية اللازمة بما يخدم أهداف المنظمة.

إن التسويق الاستراتيجي يتكون من عمليات التحليل والتطوير الاستراتيجي والتنفيذ لمجموعة من الفعاليات المتعلقة بتطوير الرؤيا الواضحة عن السوق المستهدف، اختيار استراتيجيات السوق المستهدف، وضع الأهداف، تطوير، تنفيذ وإدارة البرامج الاستراتيجيات الاحلالية التسويقية المصممة للوصول إلى تحقيق قيمة عالية للمستهلكين في كل سوق مستهدف (Gravens & Piercy, 2009, P 13)[10].

التسويق الاستراتيجي يتضمن توليد وتنفيذ الخطط الإبداعية للوصول للأسواق الرئيسية للمنظمة من خلال بناء إستراتيجية تسويقية قادرة على الاستحواذ على عقول المستهلكين وجذبهم نحو التعامل مع المنظمة ومنتجاتها، لذلك فإن التسويق الاستراتيجي الفعال يعمل وبشكل منظم على جذب زبائن جدد لكي تتمكن المنظمة من أن تعطي وتنمو في أعمال المنظمة، لذلك فإن التسويق الاستراتيجي ليس خياراً للأعمال الناجحة بل هو ضرورة لإنجاح هذه الأعمال من خلال وضع إستراتيجية تسويقية فعالة قادرة على قيادة السوق، تلبية حاجات المستهلكين وتطلعاتهم، وكذلك في خلق صورة ايجابية في أذهانهم.

وعليه فإن التسويق الاستراتيجي يمثل الإبداع في الأعمال والأنـشطة مـن أجـل توليد استراتيجيات تسويقية رائدة تكون قادرة على خلق انتباه السوق المستهدف (Jet – Set. Marketing. Inc, 2007, P 1)[11].

إن النظرة التسويقية الإستراتيجية تحاول توجيه الأساليب والطرق اللازمة لتحديد قيمة القطاعات الأكثر ربحاً. إن هذه النظرة تعكس نظرة متكاملة مستندة على البحث عن حاجات الزبائن التي تقيم أولاً من خلال السوق، وثم وضع الجهود التسويقية المتكاملة وتطويرها من خلق رضا الزبائن الذي يمثل أحد الأهداف الرئيسية لأي منظمة أعمال ينبغي البقاء والاستمرار والتطوير والنمو داخل أسواقها، لأن عدم إرضاء الزبون عما تقدمه المنظمة من منتجات (سواء المتعلقة بالجودة المطلوبة والتي يتطلع إليها الزبون أو كون هذه المنتجات لا تلبي ما يحتاجه الزبون ستكون له انعكاسات سلبية على المنظمة). إن هذا الرضا يمثل أحد مرتكزات مفهوم التسويق الاستراتيجي باعتباره الأداة المسؤولة عن تمييز وتوقع وإرضاء متطلبات الزبون (Parry, 2001, P 2 – 8)[3].

إن التسويق الاستراتيجي يساعد على بناء إستراتيجية تسويقية متكاملة داخلياً ومتكيفة خارجياً وذات خيارات متعددة تدور حول كيف يمكن للمنظمة من مخاطبة زبائنها ضمن سياق بيئة شديدة المنافسة.

إن أي توجه إستراتيجي لابد أن يتضمن العناصر التالية:

1. بحث كيف تخطط المنظمة لكي تكون فعالة ونشطة؟
2. ما هي طبيعة التعامل الذي لابد من القيام به وفقاً لدراسة القطاعات السوقية الممكنة؟
3. كيف يمكن أن تصل المنظمة إلى تلك القطاعات؟
4. كيف يمكن أن ينجح هذا الخيار الاستراتيجي في السوق؟
5. ما هي البرامج والإجراءات اللازمة لتنفيذ هذا الخيار الاستراتيجي؟
6. ما هي سرعة الإنجاز ومستوى الكفاءة في الأداء؟
7. ما هو مستوى الإبداع والتميز في هذا الخيار الاستراتيجي قياساً بالمنافسين؟

8. هل هذا الخيار الاستراتيجي يتماشى مع توقعات الزبائن وتحقيق أعلى قيمة لهم؟
9. ما هي الكلفة الإجمالية لتنفيذ هذا الخيار الاستراتيجي؟
10. هل تم توفير المستلزمات اللازمة لعملية التنفيذ المادية والبشرية؟
11. ما هي درجة مهارة القائمين على التنفيذ؟
12. هل سينجح هذا الخيار الاستراتيجي، ويمكن المنظمة من الحصول على الأرباح؟
13. ما درجة تكيفه مع العوامل البيئة الخارجية؟

إن هذه الأسئلة أو العناصر لابد أن تتم الإجابة عليها لاختيار الخيار الاستراتيجي التسويقي المناسب. وهنا يكون للفكر الاستراتيجي التسويقي دور في صياغة واختيار الإستراتجية التسويقية التي يمكن أن تجيب عن هذه الأسئلة أو العناصر.

ج. أهمية التسويق الاستراتيجي **Strategic Marketing Important**

من أجل أن تكون الجهود التسويقية ناجحة، فإنه من الضروري أن تكون مستندة على خطط تسويقية إستراتيجية للمساعدة على ضمان أن تكون أهدافها ملائمة لحاجات السوق. إن أهمية التسويق الاستراتيجي تظهر من خلال ما يلي: (Ruth, 2008, P 7)[6].

1. دراسة وفحص الأسواق والزبائن المحتملين.
2. تحديد موقع المنظمة في السوق.
3. فحص إستراتيجية المنافسين.
4. تطوير الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من كسب أو إبقاء ميزة تنافسية في السوق.
5. دراسة وتحليل عوامل البيئة الداخلية والتي تشمل:
   - الإمكانيات المادية والبشرية.
   - مهارات المنظمة.
   - الثقافة التنظيمية.
   - التنظيم الداخلي.

- العلاقات الداخلية الرأسية والأفقية.
- طرق ووسائل الاتصال الداخلي.

6. دراسة وتحليل عوامل البيئة الخارجية والتي تشمل:
- قادة السوق المحتملين.
- أسلوب حياة الصناعة أو السوق (دورة حياة الصناعة).
- طبيعة المنافسة.
- الظروف الاقتصادية السائدة.
- الظروف الاجتماعية والثقافية.
- الظروف السياسية والتشريعات.
- التطور التكنولوجي والتقنيات المستخدمة في إنتاج وتقديم مختلف المنتجات.
- الفرص السوقية المتاحة.

إن أهمية التسويق الاستراتيجي تتجلى من الدور الأساسي الذي يلعبه في إدارة المنظمة من خلال تطبيق الاستراتيجيات الموجهة للسوق في منظمات الأعمال الناجحة التي تتنافس في ظل حالات تنافسية سوقية شديدة.

د. أهداف التسويق الإستراتيجي Strategic Marketing Goals

إن عملية تزويد المستهلكين أو الزبائن بقيمة مميزة، حشد الإمكانيات البشرية والمادية، الاستجابة الفعالة للتنوع والتغيير في السوق، تطوير ثقافة إبداعية والتعرف على التحديات السوقية المختلفة تعتبر من الأسس المطلوبة لتطوير إستراتيجية تسويقية فعالة تساعد على الحصول على الميزة التنافسية واستمراريتها.

إن هدف التسويق الاستراتيجي هو القيام بعملية التفحص لأساسيات المنظمة والعمليات المتبعة لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات الموجهة للسوق.

كما يهدف إلى تحسين أداء المنظمة وتعزيز طرق التسويق من أجل إشباع حاجات الزبون وتقديم أكبر قيمة له من خلال بلورة إستراتيجية تسويقية فعالة

ومتميزة قادرة على تحقيق هذا الهدف (http:// degreedirectory. Org. articles, 2010, P 1-15)[1]. لذلك فإن التسويق الإستراتيجي يهدف لـ:

1. إعداد ووضع الأهداف.
2. وضع التركيبات للأعمال الأكثر فعالية.
3. تحديد المشاكل والإخفاقات التسويقية في الماضي.
4. تعزيز الأداء.
5. التعريف بالطرق المهمة والناجحة لعمليات الأعمال والتسويق.
6. يساعد منظمات الأعمال لتصبح أكثر إبداعية ومبتكرة وتستطيع أن تحقق اختراق السوق.

أما كل من (Gravene & Piercy, 2009, P 12)[7] فإنهما يشيران إلى أن التسويق الاستراتيجي يهدف إلى تقديم قيم عالية للمستهلكين من خلال استخدام جميع الاستراتيجيات المؤثرة فيهم وجعلها منسقة على شكل برامج تنفيذية موجهه بالسوق. لذلك فإن التسويق الاستراتيجي يعمل على وصل المنظمة بالبيئة المحيطة ويعتبر مسؤولا عن كافة أطراف المنظمة وليس فقط الأقسام المتخصصة.

ثانياً: مجال التسويق الإستراتيجي Scope of Strategic Marketing

إن التسويق الاستراتيجي يوضع في الموقع الوسطي بين المفاهيم الأكثر تأسيساً مثل الاستراتيجيات التنافسية العامة (Porter, 1980)[12] والإطار التسويقي الذي بلوره (Kotler,2003)[13]، إن اعتماد التسويق الاستراتيجي يمكن إدارة التسويق في المنظمات من التوجه نحو السوق والتي تتضمن المعلومات عن المنافسين والزبون لصياغة الإستراتيجية وقيادة المنظمة للعمليات والإجراءات التنفيذية. إن هذه الحاجات تساعد على تطوير الإستراتيجية التسويقية التي تقابل هذه الحاجات والرغبات. وكذلك تطوير أدوات الإستراتيجية اللازمة للوصول إلى: (Jaakkola, 2006, P 10)[14].

1. تسليم قيمة عالية للزبون.

2. قيادة السوق.
3. قيادة المنتج (التمييز والإبداع في تقديم المنتجات).
4. قيادة برامج العمل.

إن التسويق الاستراتيجي يركز على القيمة العالية للزبون باعتباره أحد أركان المفهوم التسويقي الحديث، لذلك فإن مجال التسويق الاستراتيجي بهذا الاتجاه يتضمن ما يلي: (Anderson, 2002, P 15 – 16)[15].

أ. تقديم القيمة Provide the Value

وهذا يتم من خلال ما يلي:

1. تخطيط وتطوير المنتج بشكل إبداعي.
2. التسعير المناسب.
3. التعبئة والتغليف.
4. خدمات مبتكره.

ب. الإخبار عن القيمة (الاتصال) Communicate the Value

ويتم من خلال وسائل الاتصال، مثل:

1. الإعلان.
2. البيع الشخصي.
3. تنشيط المبيعات.
4. التسويق المباشر.

ج. تسليم القيمة Deliver the Value

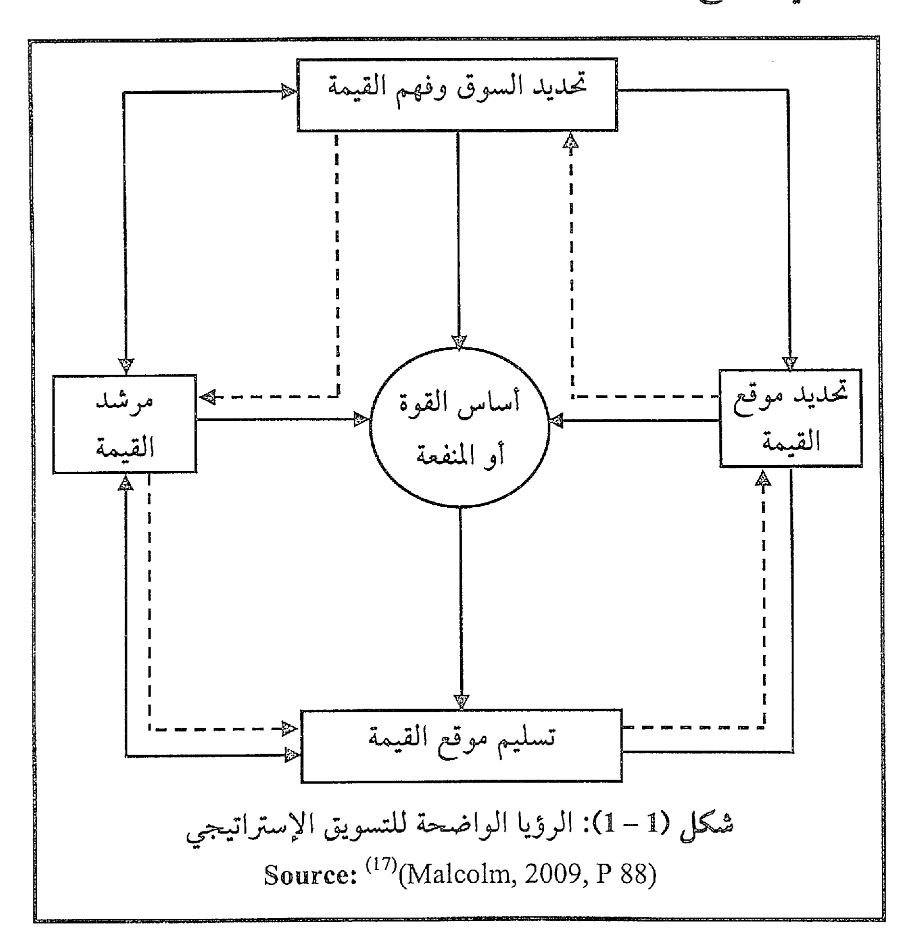
وهذا يتم من خلال:

1. قنوات التوزيع.
2. الإعداد والتموين.

د. الخدمات Services

1. الخدمات قبل الشراء.
2. الخدمات بعد الشراء.

والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (1 – 1): الرؤيا الواضحة للتسويق الإستراتيجي

Source: [17](Malcolm, 2009, P 88)

إن نجاح المنظمات يستند على معرفة واكتشاف موقع القيمة (Value Position)، وإن تحديد موقع القيمة يعتبر والأساس في تحديد القرارات الإستراتيجية التي تواجه المنظمة لكي تضمن مشاركة كل شخص فيها لتسليم القيمة. بهذا الصدد يقترح (Doyle, 2000, P 235)[16] بأن التسويق الاستراتيجي يمثل عملية الإدارة التي ترغب بزيادة العائدات إلى حملة الأسهم بخلق ميزة تنافسية من خلال التزويد القيم

والاتصال والتسليم إلى الزبائن، من أجل بناء علاقات طويلة الأمد معهم بما يمكن من تحديد الأهداف التسويقية بشكل واضح، والتي على ضوئها تتم صياغة الاستراتيجيات اللازمة لاختيار الزبون الصحيح وبناء علاقة متينة معه مبنية على الثقة مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة، وأخيراً وضع المعايير اللازمة لمستوى الأداء المطلوب.

إن النظرة التسويقية الإستراتيجية تعكس نظرة متكاملة مستندة إلى البحث والتطوير والإبداع في تحديد حاجات الزبون من خلال بحوث التسويق للوصول إلى جهد متكامل لإرضاء الزبون وانجاز أهداف المنظمة.

إن التفكير الاستراتيجي التسويقي يجب أن يتمحور حول المهام الأساسية التي تشكل مجال التسويق الاستراتيجي وهي:

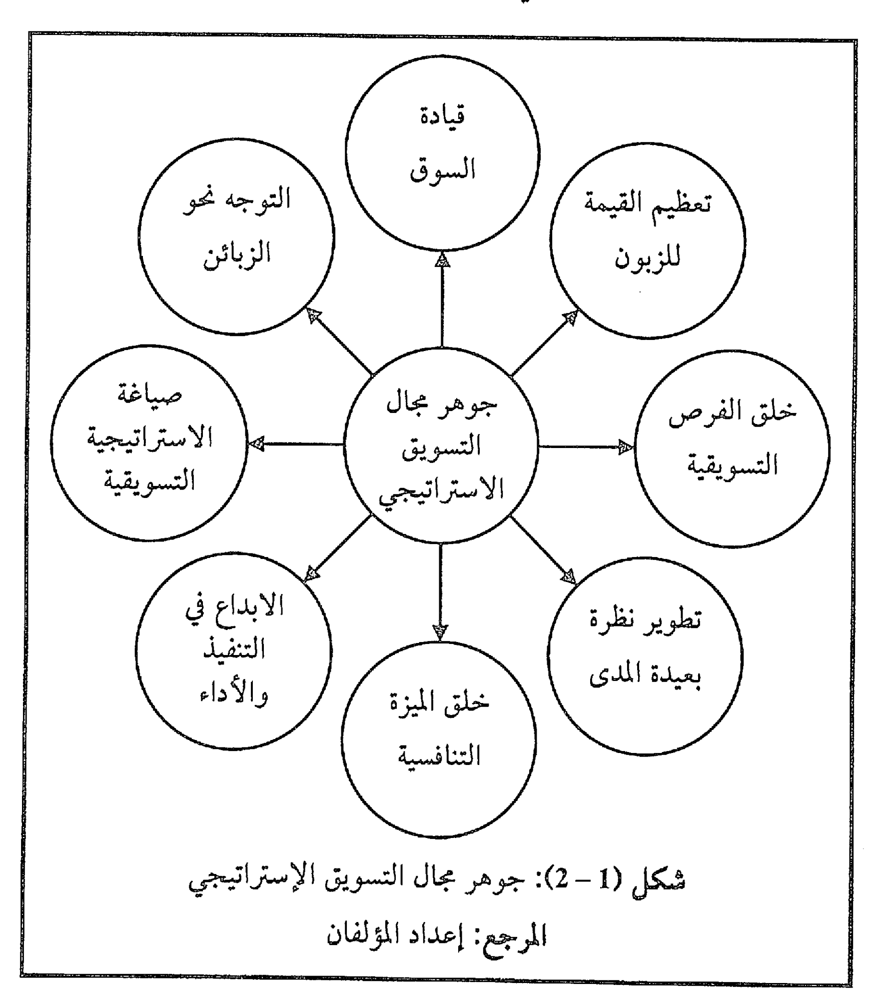
- مدى التنوع في تقديم المنتجات.
- التغطية الجغرافية للمناطق.
- عدد القطاعات السوقية التي ستتم خدمتها.
- قنوات التسويق الواجب استخدامها ونوعيتها (مباشرة أو غير مباشرة).
- دور الاسم والعلامة التجارية.
- مستوى الجهد التسويقي.
- النظرة إلى التطوير والبحث لنوعية المنتجات المقدمة.
- مدى الإبداع والابتكار والريادية للأنشطة التسويقية وأعمال المنظمة.
- السياسات السعرية الواجب اتباعها.
- كيفية التعامل مع المنافسين.
- تنوع المجهزين.
- مستوى الخدمات الواجب تقديمها.

إن جوهر مجال التسويق الإستراتيجي يتحدد في:

- قيادة السوق.

- التوجه نحو الزبائن.
- خلق الميزة التنافسية.
- تعظيم القيمة للزبون.
- صياغة إستراتيجية تسويقية مبتكره وفاعلة.
- الإبداع في التنفيذ والأداء.
- خلق الفرص التسويقية للمنظمة.
- تطوير نظرة بعيدة المدى للأنشطة التسويقية المراد وضعها وتنفيذها.

إن جوهر مجال التسويق الاستراتيجي يعكسه الشكل (1-2):



شكل (1 – 2): جوهر مجال التسويق الإستراتيجي

المرجع: إعداد المؤلفان

ثالثاً: مضامين التسويق الإستراتيجي

Guaranteed of Strategic Marketing

إن الهدف الأساسي للتسويق الاستراتيجي هو تحسين أداء المنظمة من خلال تطوير طرق التسويق وجعل إشباع ورضا الزبون كمفتاح يجب أن تبنى عليهما إستراتيجية التسويق الفعالة. إن التسويق الاستراتيجي يمثل العمليات التي تتبع من قبل المنظمات بهدف الأداء المحصن بالتعلم من الممارسات الناجحة في الأقسام المختلفة داخل المنظمة والمنافسين الذين يعملون في نفس بيئة العمل أو في بيئات عمل مختلفة ولكن أعمالهم لها علاقة بطريقة أو بأخرى بعمل المنظمة (Mayle and Others, 2002, P 18)[18].

إن التسويق الاستراتيجي يحمل تصورات مأخوذة من الفكر الاستراتيجي للإدارة الإستراتيجية ولكن بتأطير ومضمون يقع ضمن تصورات الإدارة التسويقية لما تريد أن تصبح عليه في المستقبل.

إن أهم المضامين الأساسية للتسويق الإستراتيجي يمكن إيجازها بما يلي:

أ. تعظيم قيمة الزبون

يتم ذلك من خلال الدراسة المعمقة لحاجات ورغبات الزبائن في مختلف الأسواق التي تعمل بها المنظمة، ومحاولة ترجمة ذلك لمنتجات ذات جودة عالية تحقق ما يطمح إليه هذا الزبون وبالتالي يحقق له الرضا وثم الولاء للمنظمة. إن تعظيم قيمة الزبون لا يمكن أن تتم إلا من خلال:

1. **الدراسة المعمقة للزبون:** إن الفهم العميق لحاجات ورغبات الزبائن، ومعرفة التطورات التي تحدث في أذواق هؤلاء الزبائن في بيئة معينة. لابد أن يتم إلا من خلال:

- متابعة التطورات التي تحدث في ما يفكر به الزبون ما يأمل الحصول عليه من منتجات تتناسب مع المؤثرات الديمغرافية والسلوكية وأثرها على حاجات ورغبات الزبائن.

- وضع إستراتيجية فعالة لتجزئة الأسواق من أجل تحديد القطاعات السوقية الأكثر ملاءمة لأعمال المنظمة وذلك من خلال وضع إستراتيجية السوق المستهدف.

2. **النظرة الإستراتيجية لدورة حياة الزبون:** النظرة الإستراتيجية التسويقية تتطلب التفحص الدقيق لدورة حياة الزبون من أجل وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة لكل مرحلة من هذه الدورة. إن دورة حياة الزبون تتألف من أربع مراحل هي: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 140 – 143)[19].

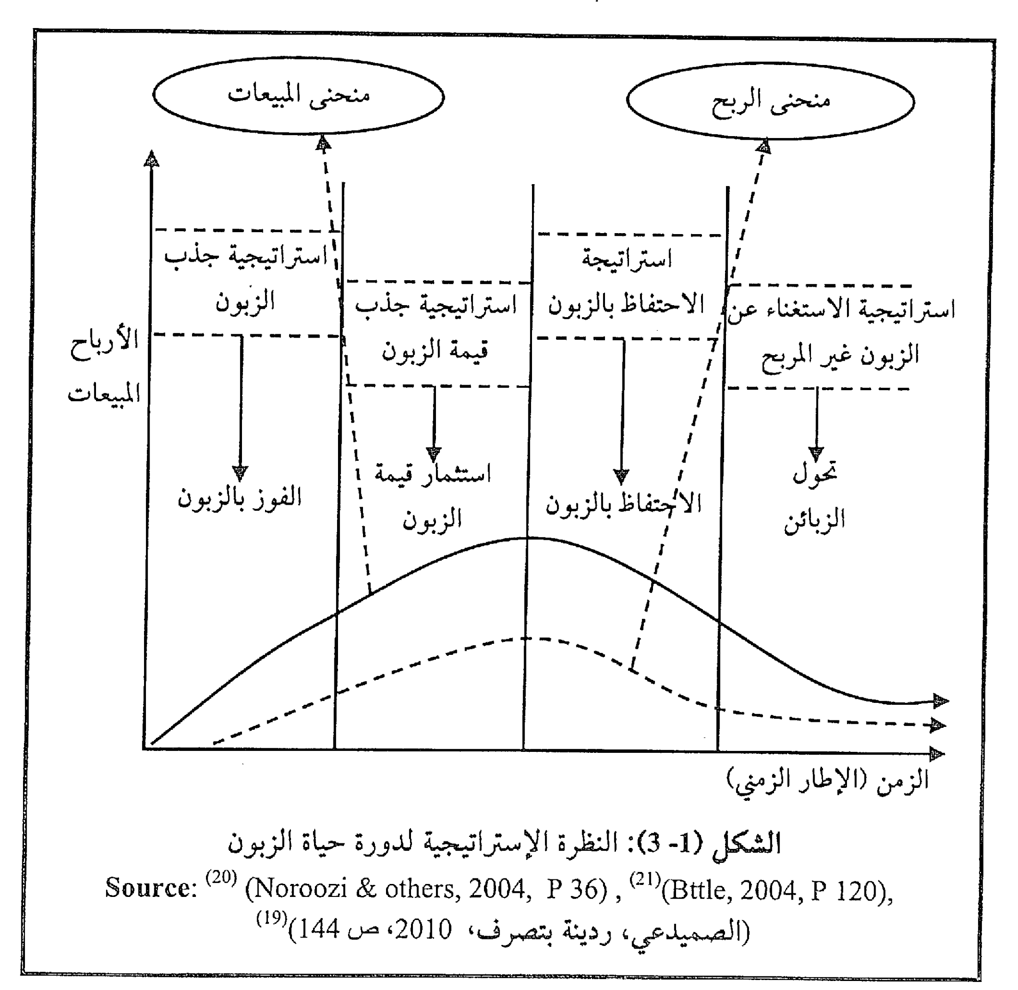
- **المرحلة الأولى: الفوز بالزبون Wining The Customer:** إن جذب الزبائن والفوز بهم لا يمكن أن يتم من خلال إقناع الزبون للتعامل مع المنظمة ومنتجاتها. من المؤكد بأن الفوز بالزبائن مسألة في غاية التعقيد وتحتاج إلى الكثير من الاستثمارات، إضافة للجهود الكبيرة والمختلفة. إن الفكر الاستراتيجي التسويقي يحتم على إدارة التسويق وضع الإستراتيجية الناجحة لكيفية جذب الزبائن والفوز بهم.

- **المرحلة الثانية: استثمار قيمة الزبون Customer Value Investment:** تسعى المنظمة إلى توطيد علاقتها مع الزبائن من خلال بناء علاقات مستندة على روابط هيكلية واجتماعية بالإضافة للمنافع المادية، إن توطيد هذه العلاقة يستند على قاعدة البيانات التي تم جمعها من الزبائن. إن قاعدة البيانات تساعد المنظمة على اختيار الإستراتيجية الملائمة لبناء العلاقة وتوطيدها، وتركز المنظمة هنا على تحقيق أعلى إنتاج قيمة للزبون (Grate Value Customer) واستثمارها لأنها تحدد مدى الأرباح التي يمكن أن تحققها هذه العملية. لذلك فإن المنظور الاستراتيجي هنا لابد أن يترجم في صياغة إستراتيجية استثمار قيمة الزبون وتطبيقها ثم تحدد دقة وصواب الخيار الاستراتيجي لتسويق العلاقة مع الزبون وإدارتها ومدى ربحية هذا الخيار.

- **المرحلة الثالثة: الاحتفاظ بالزبائن Maintaining the Customer:** إن الاحتفاظ بالزبون يعتبر من الأمور الأكثر صعوبة وتعقيداً من الفوز بهم،

والسبب يعود إلى مدى قدرة المنظمة على تلبية حاجاته بالشكل الذي يحقق له الرضا. إن رضا الزبون يعتبر العامل الحاسم في ولائه للمنظمة ومنتجاتها المختلفة. إن تحقيق رضا الزبون يتطلب قيام المنظمة بتقديم منتجات متميزة. إن تحيق الرضا لابد أن يمر عبر إستراتيجية تعظيم قيمة ورضا الزبون من خلال ما تقدمه من حزمة من المنتجات.

- **المرحلة الرابعة: تحول الزبائن Customer Shiffing**: في هذه المرحلة من دورة حياة الزبون وذلك بقيام الزبون بالتحول أو الاستغناء عن المنتجات المقدمة من المنظمة. إن النظرة الإستراتيجية في هذا المجال تتلخص في تشخيص الأسباب المؤدية لذلك من خلال تقييم الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الزبائن.



الشكل (1- 3): النظرة الإستراتيجية لدورة حياة الزبون

Source: [20] (Noroozi & others, 2004, P 36) , [21](Bttle, 2004, P 120), [19](الصميدعي، ردينة بتصرف، 2010، ص 144)

ب. التوجه الإستراتيجي لإدارة علاقات الزبون (RM)

إن التوجه الاستراتيجي ضمن منظور التسويق الاستراتيجي للمنظمة يجب أن يكون نحو خدمة الزبون (Customer Oriented – Strategy) من خلال إقامة بناء إستراتيجية علاقة الزبون (Customer – Relationships Strategy).

إن مثل هذا التوجه يتطلب أن تكون جميع فعاليات وأنشطة المنظمة في كل المستويات يجب أن توجه نحو إدارة خدمة الزبائن (Customer Service Management) من إشباع حاجاتهم والاستجابة لتفضيلاتهم ومن ثم تحقيق الرضا والولاء لديهم للتعامل مع المنظمة الأمر الذي يقود إلى الاحتفاظ الطويل بالزبون وبالتأكيد للنجاح، لذلك فإن المنظمة ذات الرؤيا الإستراتيجية القادرة على إدراك أفضل لزبائنها تكون أقرب للنجاح من المنظمات الأخرى.

إن الفكر الاستراتيجي التسويقي المعاصر يضع مسألة إدارة علاقة الزبون (Customer Relationship Management) واختصاراً (CRM) ضمن أولوياته وأهدافه المركزة. إن مفهوم إدارة علاقة الزبون (CRM) نابعة من الفكر الاستراتيجي التسويقي الذي يضع الزبون المكانة الأولى من اهتمامات المنظمة وفلسفتها، لذلك نرى بأن تعريف هذا المفهوم يتطابق مع المنظور التسويقي الاستراتيجي وكما موضح أدناه:

1. قدم (Sapag, 2003, P 15)[22] تعريفاً لـ (CRM) على أنها: إستراتيجية الأعمال التي تتضمن تركيز معارف المنظمة وعملياتها وهيكلها التنظيمي حول الزبائن لضمان استمرارهم مع المنظمة.
2. أما (Janjicek, 2004, P 31)[23] فيعرف (CRM) على أنها الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من أجل توجيه الموارد والجهود لتقديم أفضل المنتجات والخدمات الداعمة وتعزيز ولاء الزبائن لها.
3. في حين يشير (Liscomt, 2004, P 21)[24] في تعريفه لـ (CRM) بأنها جهود المنظمة وخبرتها المعرفية في مجال الإبداع والابتكار الذي يقود إلى اختيار طريقتها المميزة والتي تربطها بزبائنها وتكسب رضاهم وولاءهم.

الواضح مما تقدم بأن إدارة علاقات الزبون تمثل اتجاهاً استراتيجياً لإدارة التسويق بهدف خلق، وبناء، وتوسيع العلاقة بين المنظمة وزبائنها، وهذا ما يؤكده مفهوم التسويق الاستراتيجي الذي يضع مسألة تعظيم قيمة الزبون من خلال إقامة علاقة طويلة المدى مع الزبائن من أجل بقاء المنظمة واستمرارها في تحقيق أهدافها.

ج. **إستراتيجية التوجه بالسوق Marketing – Driven Strategy**

إن أحد مضامين التسويق الاستراتيجي هو صياغة الإستراتيجية الموجهة إلى السوق والتي تهدف المنظمة تزويد قيم عالية للمستهلكين، وللوصول إلى هذا الهدف هناك مجموعة من الأمور الضرورية التي يجب أخذها بالحسبان: (Gravens & Piercy, 2009, P 17)[7].

1. الإستراتيجية التسويقية تزود المنظمة بالمبادئ التوجيهية للعمل والتي تعتبر أساسية في توصيل قيم متفوقة للمستهلكين.
2. التسويق هو الشيء الأساسي في العمليات الجوهرية التي تؤديها المنظمة مثل تطوير منتجات جديدة، إدارة العلاقات مع الزبائن، إدارة سلسلة التجهيز والقيم وتنفيذ العمليات الإستراتيجية.
3. المبادرة المتعلقة بالعلاقات الأساسية تضع أولويات جديدة للتعاون مع الزبائن، المزودين، الأعضاء المكونين للسلسة التوريدية أو التجهيزية والمنافسة
4. فهم الزبائن، المنافسين والبيئة السوقية، والتي تتطلب الوعي الكامل بالمنظمة للحصول وإدارة المعلومات السوقية بشكل جيد ودقيق.
5. تطوير عمليات تساعد المنظمة على دراسة المستهلكين والمنافسين والمصادر التي تساعد على خلق والاحتفاظ بالميزة التنافسية.
6. التكنولوجيا الفعالة المزودة من خلال الانترنت "الشبكة العالمية العنكبوتية، الشبكات المتعلقة بإدارة العلاقة مع المزودين والمستهلكين، وهذه التكنولوجيا تعمل على دعم العمليات التسويقية الفعالة.

د. التوجه الطويل الأمد

تمتلك عادةً قرارات التسويق الاستراتيجي مضامين بعيدة المدى، وبتعبير أوضح إستراتيجية التسويق. يعد التسويق الاستراتيجي التزاماً وليس عملاً، فمثلاً لا يكون قرار التسويق الاستراتيجي ببساطة مسألة توفير (تزويد) وتسليم فوري إلى زبون مفضل ولكون مسألة تقديم خدمات تسليم على مدار الساعة إلى كل الزبائن بالطريقة نفسها.

ويتطلب التوجه طويل الأمد للتسويق الاستراتيجي اهتمام أكبر بالبيئة، فالتغيرات البيئية المحتملة في الفترات أكثر من الفترات القصيرة. بمعنى آخر في الفترات القصيرة يمكن أن يفترض المرء بأن البيئة ستبقى مستقرة ولكن ذلك ليس محتملاً إطلاقاً في الفترات الطويلة. وتتطلب المراقبة الملائمة للبيئة مدخلات ذكاء (فهم) استراتيجي، ويختلف الذكاء الاستراتيجي عن بحث التسويق التقليدي في أنه يتطلب تحقيقاً (بحثاً) أكثر عمقاً. فمثلاً لا تعد معرفة امتلاك المنافس لقيادة الكلفة كافية وبشكل استراتيجي، بل يجب أن يعرف الزبون ما هو مدى المرونة التي يمتلكها المنافس في التقليل الإضافي للسعر.

رابعاً: العوامل المؤثرة على اتخاذ قرارات التسويق الإستراتيجي

هناك العديد من العوامل التي لابد أن تدرس بعناية فائقة، مثل اتخاذ أي قرار للتسويق الاستراتيجي، وهذه العوامل هي: (الصميدعي، 2010، ص 136- 137)[25].

أ. المدخلات الكلية

إن قرارات التسويق الاستراتيجي تتطلب ثلاثة مدخلات ذات جوانب شاملة ومكلفة، وهي:

1. **الثقافة الكلية:** تشير الثقافة الكلية إلى الأساليب، القيم، التقاليد، السلوكيات، الطقوس، المواقف والميول، الميزات، النزوات، الثقافة السائدة في المنظمة، المناخ التنظيمي... إلخ، التي تم قبولها من الإدارة العليا بمرور الوقت وأصبحت كشيء أساسي وجوهري وكقواعد تدير الأعمال داخل المنظمة.

2. المجاميع الكلية: وهي المجاميع المتمثلة بأصحاب المصلحة والمخاطرة الذين لهم مصلحة في المنظمة، ويؤلف هؤلاء بشكل نموذجي كل من المستهلكين، الموظفون، أصحاب الأسهم، المستثمرون، الحكومات، المنظمات، النقابات المختلفة، لهم تأثير مباشر وغير مباشر على عمل المنظمة.
3. الموارد الكلية: تتضمن الموارد الكلية كافة الموجودات والأصول، الخبرة البشرية، الإمكانيات المالية والبشرية، مستوى التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.

لقد حددت التطورات الكلية درجة الحرية التي يمتلكها واضع إستراتيجية التسويق في اتخاذ القرار حول الأسواق التي يراد دخولها والأسواق المراد التخلص منها، وكذلك نوع الأعمال التي تتناسب مع طبيعة كل سوق من الأسواق المراد التعامل معها، كذلك الأعمال التي يجب الاستثمار فيها.

إن استخدام المدخلات الكلية تساعد في صياغة استراتيجيات التسويق التي تؤدي إلى تعظيم الفوائد الكلية للمنظمة.

ب. الأدوار المختلفة للمنتجات/ الأسواق

تقليداً فإن الاعتقاد الذي كان سائداً بأن كل منظمة تبذل جهوداً كبيرة لتجعل من منتجاتها الأساس في تعظيم الربحية وهذا احد التوجيهات الاساسية للتسويق الاستراتيجي.

إن التسويق الاستراتيجي يبدأ من المقولة المنطقية بأن "الأعمال المختلفة تمتلك أدواراً متنوعة للمنظمة". فمثلاً تكون بعض المنتجات (الأعمال) في مرحلة النمو لدورة حياة المنتج، والبعض الآخر في مرحلة النضوج، وبعضها في مرحلة التقديم. ويتطلب كل موقع في دورة الحياة إستراتيجية مختلفة، ويعطي توقعات مختلفة. إذ تحتاج المنتجات في مرحلة النمو إلى استثمار إضافي، بينما يجب أن تولد تلك التي في مرحلة النضوج فائضاً نقدياً. بينما يشترك هذا المفهوم بشكل واضح بمفاهيم لعدة سنوات، إلا أنه ظهر واضحاً في التطبيق الفعلي في السنوات الأخيرة فقط بأن المنتجات المختلفة تحقق أغراضاً مختلفة. وكانت القيادة في هذه الناحية للمجموعة الاستثمارية لبوسطن Consulting Group Boston (BCG)[*] على شكل مصفوفة محفظة الأعمال حيث

(*) سيتم عرض هذه المصفوفة ضمن فصل أدوات التحليل البيئي.

توضع المنتجات على شكل مصفوفة ذات بعدين الحصة السوقية ونسبة النمو السوقي ويقاس كلاهما على مقياس (متصل) مستمر من الأعلى إلى الأسفل.

تمتلك مصفوفة محفظة الأعمال أساساً خاصيتين:

1. أنها تصنف الأعمال المتنوعة وفقاً لمقياس منتظم.
2. أنها تزود بوسيلة لموازنة موارد المنظمة عن طريقة إظهار أي الأعمال التي من المحتمل أن تكون مزودة بالموارد وأي منها مستخدمة للموارد. بمعنى أدق أي تلك الأعمال تتطلب موارد مالية كبيرة للمنظمة، وأي منها تنفق عليها موارد لا تتناسب مع إيراداتها.

تبحث ممارسة التسويق الاستراتيجي بشكل أساسي في مستوى وحدة الأعمال في المنظمة، فمثلاً في شركة General Electric تنظم التطبيقات الرئيسية في وحدة عمل منفصلة والتي تصنع من أجلها إستراتيجية بشكل منفصل، وفي شركة Heublein تتطور الإستراتيجية للنبيذ الأبيض في مستوى واحدة أعمال النبيذ الأبيض.

ج. العلاقة بالتمويل (الموارد المالية)

يرتبط صنع قرار التسويق الاستراتيجي ارتباطاً وثيقاً بالوظيفة المالية، ولا تعد أهمية الحفاظ على علاقة وثيقة بين التسويق والمالية بقدر تعلق الأمر مع المجالات الوظيفية الأخرى للعمل أمراً جديداً. ولكن في السنوات الأخيرة تطورت أطر العمل بحيث جعلت ربط التسويق بالمالية بشكل متزامن في صنع القرارت الإستراتيجية أمراً مناسباً.

خامساً: عناصر التسويق الإستراتيجي

Strategic Marketing Elements

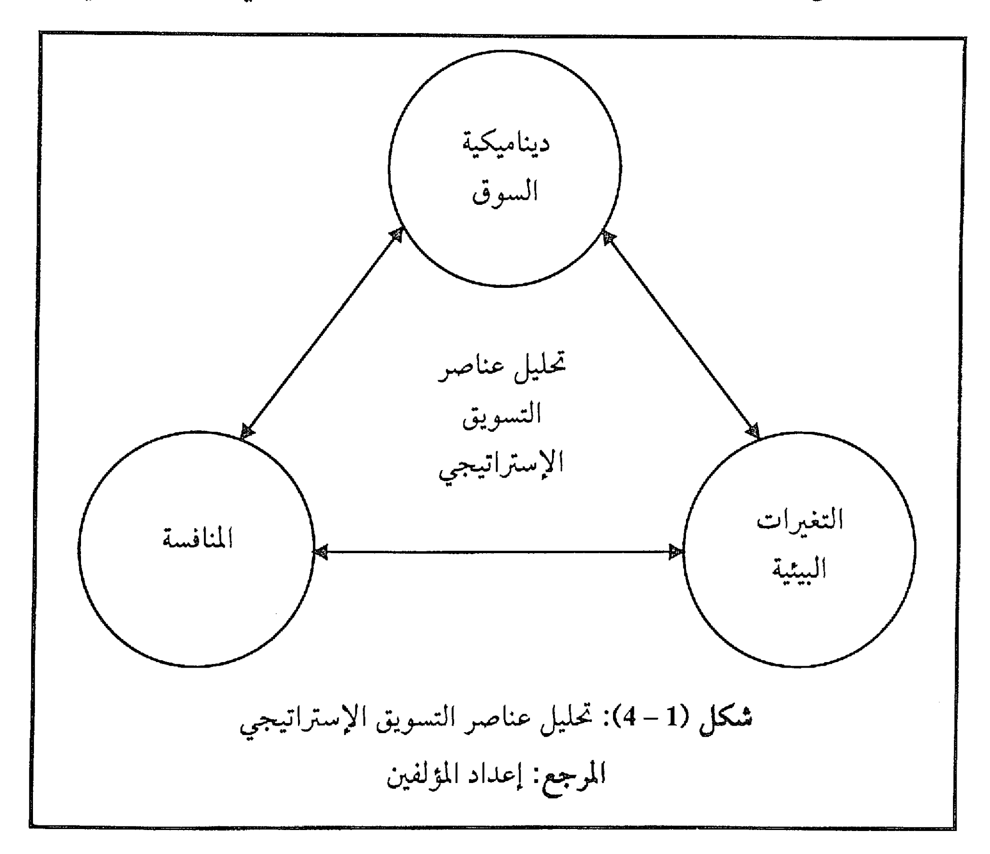
إن التسويق الاستراتيجي هو عبارة عن نمط متكامل للقرارات التي تحدد خيارات واختيارات المنظمة الحاسمة والتي تتعلق بالمنتجات، الأسواق، الأنشطة التسويقية، المصادر التسويقية في الابتكار والإبداع، الاتصال وتسليم القيمة إلى الزبائن في التبادلات الخاصة بالمنظمة بالشكل الذي يمكن المنظمة من انجاز الأهداف المحددة. (Varaclarajan, 2009, P 1 – 2)[26].

أ. تحليل عناصر التسويق الإستراتيجي

إن التسويق الاستراتيجي يمثل التوجه العام للنشاط التسويقي نحو أهـداف هـذا النشاط، وإن أساس هذه التوجه النظرة إلى الزبون من خلال تسليم أعلى قيمة له، بيئة الأعمال، المنافسة. وللوصول إلى هذه النظرة لابد من عملية بحث عن الزبائن، السوق بهدف تحديد احتياجات هذا السوق، ونوع الرسالة التي يمكـن أن تجـذب الأفـراد فيـه وبالتالي اتخاذ القرار اللازم لدخوله وكيفية التعامل مع المنافسة. وإن مثل هذه العملية تتضمن تحليل:

1. ديناميكية السوق.
2. المنافسة.
3. التغيرات البيئية.

وإن هذا التحليل بالإمكان أن يطلق عليه مثلث التحليل التسويقي الاستراتيجي.

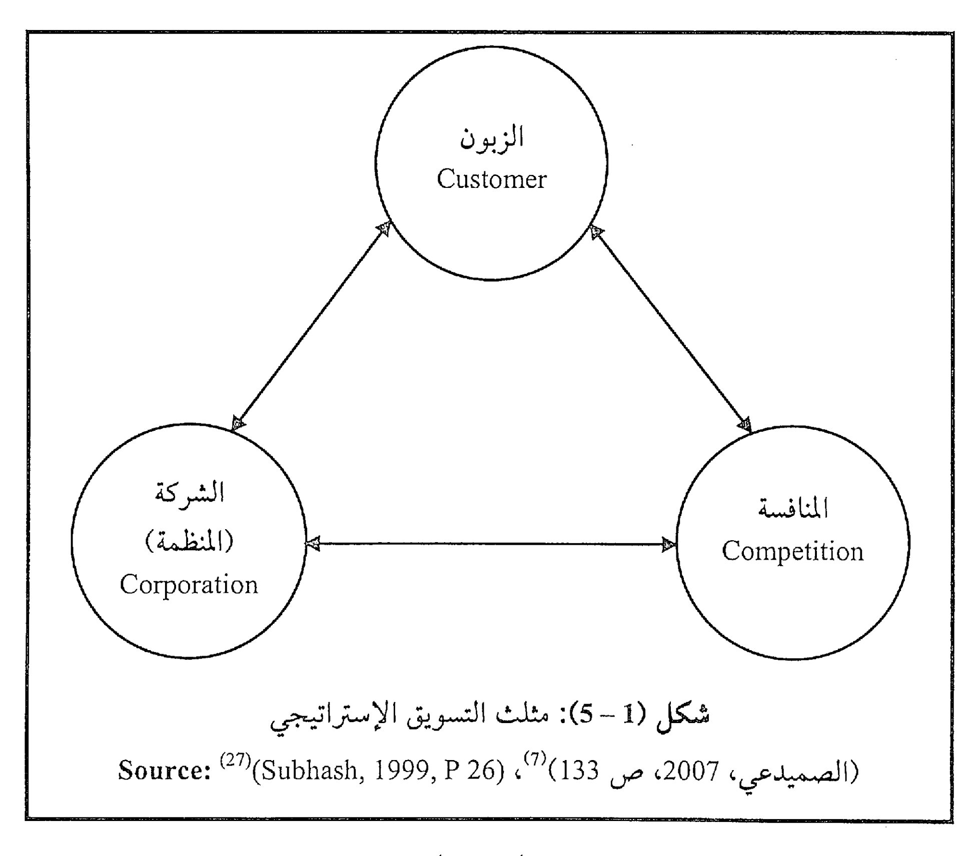


شكل (1 – 4): تحليل عناصر التسويق الإستراتيجي

المرجع: إعداد المؤلفين

ب. مثلث التسويق الاستراتيجي

إن التسويق الاستراتيجي لابد من أن يركز على تفاعل ثلاث استراتيجيات بمستويات مختلفة هي: إستراتيجية الزبون، إستراتيجية المنافسة، إستراتيجية المنظمة. وهذا يعبر عنه بمثلث التسويق الاستراتيجي:



شكل (1 – 5): مثلث التسويق الإستراتيجي

Source: [27](Subhash, 1999, P 26) ،[7](133 الصميدعي، 2007، ص)

إن وظيفة التسويق تلعب دوراً مهماً في المستويات الإستراتيجية الثلاثة للمنظمة، ففي المستوى الأول من مدخلات التسويق (مثل التحليل التنافسي، ديناميكية السوق، التغيرات البيئية)، فهي أساسية لصياغة خطة الإستراتيجية الفعلية. ويمثل التسويق الحد بين السوق والمنظمة وتعد معرفة الأحداث الحالية الناشئة في السوق مهمة للغاية في أية ممارسة للتخطيط الاستراتيجي. ومن ناحية أخرى تتعامل الإدارة التسويقية مع صياغة وتنفيذ البرامج التسويقية لدعم إستراتيجية التسويق وتنفيذ البرامج التسويقية في مستوى وحدة الأعمال في بيئة معينة، وتتعامل إستراتيجية

التسويق مع تفاعل القوى الثلاث المعروفة (Strategies 3C)... إستراتيجية الزبون (Customer) المنافسة (Competition) والشركة (Corporation) تركز استراتيجيات التسويق على الوسائل التي تستطيع بواسطتها المنظمة من تمييز نفسها بشكل فعال من منافسيها والاستفادة من نقاط قوتها المتميزة لتقديم قيمة أفضل لزبائنها، ويجب أن تتصف الإستراتيجية الجيدة بـ:

1. تعريف وتحديد السوق بشكل واضح ودقيق.
2. التوثيق الجيد بين القوى المتعلقة بالسوق واحتياجات السوق.
3. الأداء المتميز والمتناسب مع المنافسة.

إن عوامل النجاح الأساسية والرئيسية لعمل الوظيفة التسويقية عند جميع هذه العوامل الثلاث معاً والتي تشكل الـ (C3) الإستراتيجية التي تمثل مثلث التسويق الاستراتيجي المشار إليها في الشكل (1 – 5) السابق والتي هي:

1. إستراتيجية الزبون.
2. إستراتيجية المنظمة.
3. إستراتيجية المنافسة.

وتعد الإستراتيجية أعلاه ديناميكية لها أهدافها الخاصة التي لابد من متابعتها والوصول إلى تحقيقها. وإذا لم يتلاءم ما يحتاجه الزبون مع احتياجات وأهداف المنظمة سيؤدي ذلك إلى أن تكون قابلية النمو الطويل الأجل للمنظمة في خطر.

يعتبر التوافق والملاءمة الإيجابية (التامة) للاحتياجات والأهداف لكلي الطرفين مطلوبين من أجل علاقة جيدة ومستمرة ولكن مثل هذه الملاءمة نسبية. وإذا كانت المنافسة قادرة على عرض توافق أفضل فإن المنظمة تتميز بمرور الوقت، بمعنى آخر يجب أن لا يكون تلاؤم الاحتياجات بين الزبون والمنافس أيضاً. وعندما يكون مدخل المنظمة للزبون مشابها لمدخل المنافسة فإن الزبون لن يستطيع التمييز بينهما ويمكن أن تكون النتيجة حرب أسعار يمكن أن ترضي (تلبي) احتياجات الزبون وليس احتياجات المنظمة.

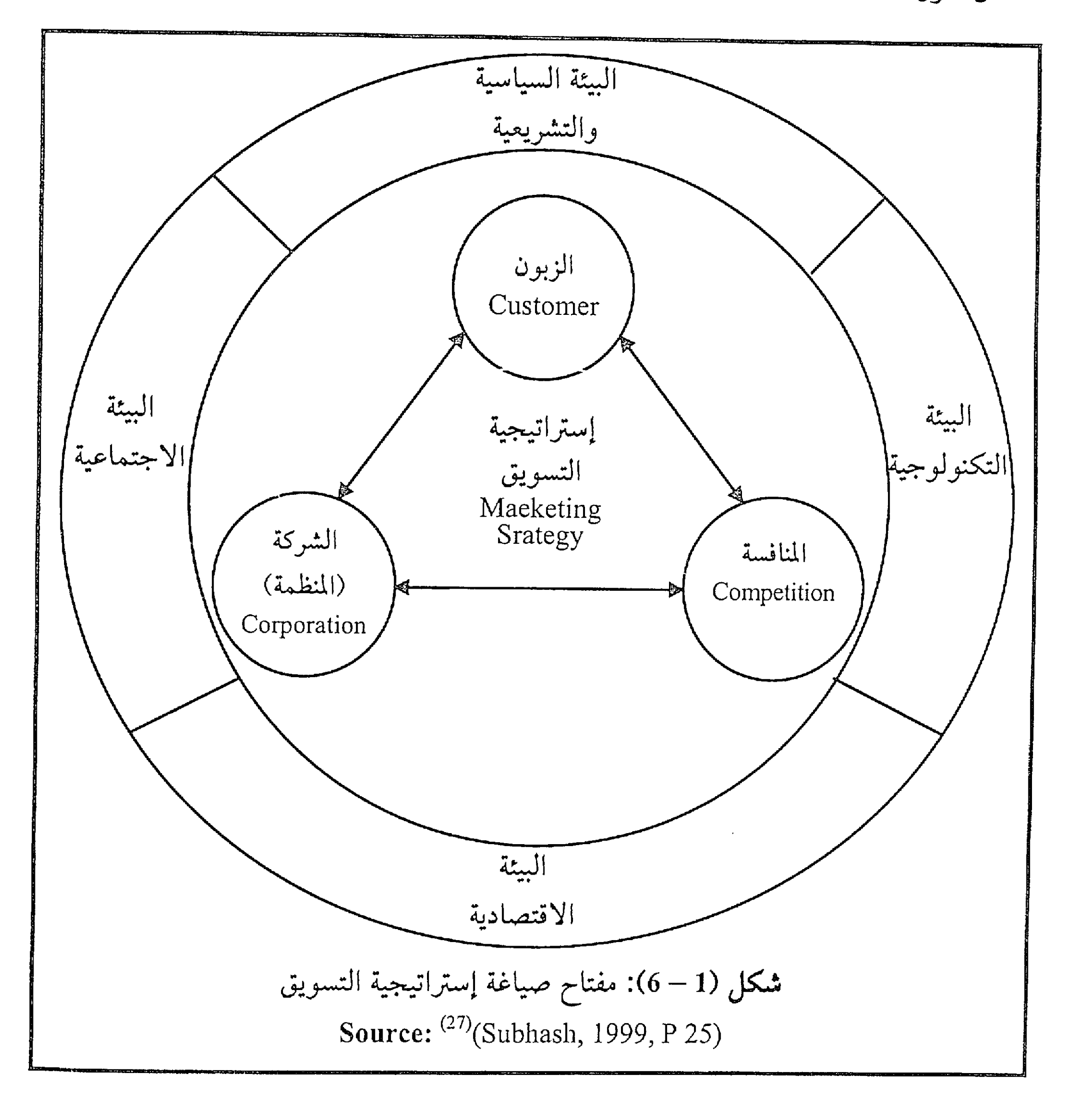
إذن يجب أن تعرف بلغة هذه العناصر الثلاث الرئيسية (C3) الإستراتيجية كمعادلة من المنظمة لتميز نفسها بشكل ايجابي عن منافسيها، وذلك باستخدام نقاط القوة الكلية المتوفرة لديها بشكل مناسب نسبياً لتلبية حاجات ورغبات الزبون بشكل أفضل في محيط بيئي محدد. وإن اعتماد عناصر (C3) الإستراتيجية يتطلب صياغة وتشكيل إستراتيجية التسويق مبنية على ثلاثة قرارات رئيسية هي: (الصميدعي، 2007، ص 134)[9]، (Subhash, 1999, P 24)[27].

1. **أين تنافس:** مكان التنافس: أي تحديد السوق بشكل جيد (خصائص السوق كله أو قطاعات معينة ومستهدفه منه).
2. **متى تنافس:** وقت التنافس: أي توقيت الدخول للأسواق (مثل أن تكون المنظمة الأولى في السوق أو أن تنتظر لحين يثبت الطلب الأساسي).
3. **كيف تنافس:** كيفية التنافس: أي وسيلة التنافس (مثل تقديم منتج جيد لتلبية حاجة الزبائن أو تكوين تصور جيد للمنتج).

ج. العناصر المؤثرة على صياغة إستراتيجية التسويق

ضمن مفهوم التسويق الاستراتيجي فإن صياغة إستراتيجية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التكامل مع الاستراتيجيات الثلاث (C3) وتحليل البيئة المحيطة المؤثرة على النشاط التسويقي. وإن إستراتيجية التسويق تشكل للتعظيم الايجابي والتفوق على المنافسين في تلبية أفضل لحاجات الزبائن...

وإن العناصر التي تمثل مفتاحاً للعناصر المؤثرة على تشكيل وصياغة إستراتيجية التسويق قد حددت بدقة في الشكل الموضح أدناه: (Subhash, 1999, P 25)[27].



شكل (1 – 6): مفتاح صياغة إستراتيجية التسويق

Source: [27](Subhash, 1999, P 25)

سادساً: الاختلاف ما بين التسويق الإستراتيجي وإدارة التسويق

The Differences Between Strategic Marketing and Marketing Management

إن التسويق الاستراتيجي يركز على اختيار المنتجات المطلوبة، الأسواق الصحيحة، النمو المستهدف وفي الوقت الصحيح. إن هذه الأهداف وبالتالي القرارات الواجب اتخاذها لا تختلف عن تلك المؤكدة في الإدارة التسويقية. وإن هذه القرارات تتمدد من زوايا مختلفة:

1. في إدارة التسويق فإنه يتم تحديد مجاميع الزبائن، أجزاء السوق وفقاً لمتغيرات المزيج التسويقي، أما في مدخل التسويق الاستراتيجي فتشكل أجزاء السوق لتحديد المجاميع التي ستزود المنظمة بفائدة اقتصادية ثابتة خلال المنافسة. ولتوضح هذه المسألة أطلق (Henderson) على المجموعة التالية اسم القطاع الاستراتيجي الذي عرفه الصميدعي كما يلي: (الصميدعي، 2010، ص 140)[25]

إن القطاع الاستراتيجي هو ذلك القطاع الذي تستطيع فيه المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية واستثمارها لصالح المنظمة، وإن القطاعات الإستراتيجية هي المفتاح للإستراتيجية لأنها المرجعية لكل قطاع وهي المنافسة. ويمكن أن يكون أكبر المنافسين في صناعة ما قد ينحصر موقعه لأن المنافسين الصغار يهيمنون على القطاعات الإستراتيجية الفردية.

2. أما الاختلاف الآخر فهو أنه في الإدارة التسويقية ينظر إلى موارد وأهداف المنظمة على الرغم من تحديدها على أنها متغير لا يمكن السيطرة عليه في تطوير المزيج التسويقي. أما في التسويق الاستراتيجي فتحدد الأهداف بشكل منظم في مستويات مختلفة من خلال دراسة كاملة وعميقة للمدخلات الضرورية وتوزيع الموارد لتعظيم الأداء الكلي. وأخيراً تصاغ الإستراتيجية الناجحة بوجهة نظر شاملة ومتكاملة (Lambertix & Noci, 2010, P 139)[28]، وإن إستراتيجية السوق لا تكون مشابهة للخطة التسويقية والسبب يعود لكون هذه الإستراتيجية خطة شاملة لكل جوانب إستراتيجية المنظمة في السوق. وعلى خلاف ذلك تتعامل الخطة التسويقية بشكل أساسي مع تخطيط الأجزاء المستهدفة، المنتج، الاتصالات، قنوات التوزيع، سياسات التسعير... للوصول إلى تلك العناصر وصياغتها، وتدعى هذه العناصر بالمزيج التسويقي. (Dedeglu, 2010, P 53 – 70)[29].

3. إن الإدارة التسويقية تتعامل مع تطوير المزيج التسويقي لخدمة أسواق محددة، ويجب أن يسبق تطوير مزيج التسويق تحديد للسوق ومع ذلك وبشكل تقليدي حدد السوق بشكل ضعيف وفي بيئة التوسع، ويمكن أن تكون حتى العمليات الهامشية مربحه. لذلك لم يكن هناك سبب للدقة خاصة إذا أخذنا بنظر الاعتبار بأن مهمة تحديد السوق هي مهمة صعبة في أفضل حالاتها، وإضافة إلى ذلك أكدت

الثقافة الكلية على التوجه قصير الأمد والذي أكد ضمنياً على مزيج التسويق الناجح بدلاً من التحديد الدقيق للسوق.

ولتوضيح كيف يمكن أن يكون صعباً تحديد سوق ما، فكر بمنتج المصانع Wisk ويمكن أن تحدد سوق (Wisk) بعدة طرق: فمثلاً سوق منظف المصانع، سوق مسحوق التنظيف، السائل للمصبغة، سوق منظف المعامل قبل الغسيل. وفي كل سوق يكون للمنتج حصة مختلفة ويكون هناك تحد له من مجموعة مختلفة من المنافسين. وإن مسألة تحديد السوق الذي يمكن أن ينمو فيه والأداء السليم الطويل الأمد تبقى مسألة صعبة ودقيقة.

أما في التسويق الاستراتيجي يمكن أن ينظر إلى السوق بعدة طرق مختلفة، ويمكن أن يستخدم المنتج بعدة طرق مختلفة. ففي كل مرة يختلف فيها ارتباط المنتج بالسوق، تختلف القوة التنافسية النسبية أيضاً.

4. لا يدرك العديد من رجال الأعمال بأن العنصر الأساسي في الإستراتيجية هو اختيار المنافس الذي يرغب بتحديه، وكذلك اختيار عناصر التسويق وصفات المنتج الذي ستتنافس به:

- يختلف التسويق الإستراتيجي عن الإدارة التسويقية في عدة جوانب: التوجه، الفلسفة، المدخل، العلاقة مع البيئة والأجزاء الأخرى من المنظمة والأسلوب الإداري المطلوب. فمثلاً يتطلب التسويق الاستراتيجي مزيداً من الامتناع عن الأداء قصير الأمد لمصلحة النتائج طويلة الأمد. ويتعامل التسويق الاستراتيجي مع العمل الذي سيتم الدخول فيه، بينما تؤكد الإدارة التسويقية على إدارة العمل المخطط.
- السؤال المطروح في الإدارة التسويقية هو: عند الأخذ بنظر الاعتبار ترتيب القوى البيئية التي تؤثر على الأداء الماضي والمستقبلي للصناعة أو السوق، والموقع الحالي، فأي نوع من الاستثمارات يحق القيام بها في هذا العمل؟ أما في التسويق الإستراتيجي فالسؤال المطروح هو: ما هي خيارات إرباك توازن السوق وإعادة تأسيسه لمصلحة المنظمة؟ وتأخذ الإدارة التسويقية مشاريع

السوق والموقع التنافسي كهبة وتسعى لجعل الأمور مثالية ضمن تلك الظروف في أي وقت ممكن، وتعد الإدارة التسويقية حتمية. أما التسويق الاستراتيجي فهو انتهازي وتكون الإدارة التسويقية استنتاجيه وتحليلية، بينما يكون التسويق الإستراتيجي استقرائيا وحدسيا.

وبالإمكان إيجاد الاختلافات الرئيسية بين التسويق الاستراتيجي والإدارة التسويقية في الجدول التالي:

جدول (1 – 1): الاختلافات الرئيسية بين التسويق الإستراتيجي وإدارة التسويق

Source: [27](Subhach, 1999, P 34) [7](الصميدعي، 2007، ص 142)

نقطة الاختلاف	التسويق الإستراتيجي	الإدارة التسويقية
إطار الوقت	طويل الأمد، أي يمتلك القرارات، مضامين طويلة الأمد.	يوم بيوم، أي تكون القرارات مترابطة (ذات صلة) في سنة مالية معينة.
التوجه	استقرائي وحدسي.	استثنائي وتحليلي.
عملية القرار	بشكل أساسي من الأسفل إلى الأعلى.	بشكل أساسي من أعلى إلى أسفل
العلاقة بالبيئة	تعد البيئة دائمة التغير وديناميكية.	البيئة تتواصل مع الاضطرابات العرضية.
الإحساس بالفرصة	متقدمة للبحث عن فرص جديدة.	بحث حالي عن فرصة جديدة.
السلوك التنظيمي	تحقيق التعارف بين العناصر المختلفة للمنظمة أفقياً وعمودياً.	متابعة مصالح الوحدة اللامركزية.
طبيعة العمل	تتطلب درجة عالية من الإبداع والأصالة.	يتطلب النضوج، الخبرة وتوجه نحو السيطرة.
أسلوب القيادة	يتطلب تصور لتأكيد الفعل.	تتطلب تصورا انعكاسيا لتأثير رد الفعل.
المهمة	تتعامل مع ما يؤكد عليه العمل.	تتعامل مع إدارة عمل مخطط.

سابعاً: أسباب تنامي دور التسويق الإستراتيجي في الحاضر والمستقبل

هناك العديد من العوامل أو الأسباب التي أدت وستؤدي إلى تنامي الدور الذي يلعبه التسويق الإستراتيجي في منظمات الأعمال في الوقت الراهن وفي المستقبل. وهذه الأسباب هي: (الصميدعي، 2010، ص 138 – 139)[25].

أ. **الحصة السوقية:** إن معركة الحصة السوقية تزداد حدة في الوقت الحاضر وفي العديد من الصناعات كنتيجة لنسب النمو المتدهور الذي تشهده الكثير من المنظمات، أو عند مواجهة المنظمات للنمو الضئيل. فإن هذه المنظمات لا تمتلك من أمرها سوى التسلح بأسلحة جديدة لزيادة حصتها، ويمكن أن يزود التسويق الإستراتيجي بفاعلية (قوة) إضافية في معارك الحصص.

ب. **الرؤيا الإستراتيجية:** أدى عدم التنظيم في العديد من الصناعات، وقصور الرؤيا الإستراتيجية إلى عدم التوجه نحو التسويق الإستراتيجي إلى الكثير من المشكل التي واجهت تلك الصناعات. على سبيل المثال حالة صناعات الخطوط الجوية، الشاحنات، الصناعات المصرفية، وصناعات الاتصالات في الحاضر. حيث كانت الحاجة للتسويق الإستراتيجي محدده، وذلك لعدم وضوح فلسفة هذا المفهوم. ولكن ما شهدته السنوات الماضية من تطور في مفهوم التسويق الإستراتيجي وأهميته في تذليل الكثير من المشاكل التي كانت تعاني منها تلك الصناعات، لذلك فلم يعد التأكيد على التسويق الإستراتيجي مسألة اختيارية بل أصبح اختياراً أساسياً للتوجه الإستراتيجي في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، وهذا ما انعكس على قيام منظمات الأعمال بإعادة تنظيم أعمالها وفقاً للتوجه التسويقي الإستراتيجي، وهذا ناتج من تكامل رؤيا إستراتيجية واضحة يجعل من التسويق الإستراتيجي كأداة أساسية لمعالجة الكثير من المشاكل التي تواجهها المنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

ج. **التحولات في هيكل قنوات التسويق:** بعد أن أدت التحولات في بيئة أو هيكل قنوات التسويق إلى العديد من المشاكل لكثير من الصناعات الجديدة. فقد أصبحت الطرق التقليدية للتوزيع غير منظمة، ووجد المصنعون أنفسهم يستخدمون مزيجاً من تجار الجملة، تجار التجزئة، سلاسل، مجاميع شراء وحتى

الأسواق المتخصصة لمنتجات معينة، وفي بعض الأحيان يمثل الموزعون أو المصنعون دوراً أكثر أهمية، وفي حالات أخرى تصبح مجاميع الشراء، السلاسل، والمجاميع التعاونية مهمة. وإن هذه المجاميع تزيد تعقيد عملية الشراء، خاصة عندما يعطيهم الحاسوب معلومات أكثر وأفضل. وإن التوجهات التي يتضمنها التسويق الإستراتيجي قادرة على التغلب على الكثير من المشاكل التوزيعية التي تعاني منها منظمات الأعمال، وذلك من خلال بناء إستراتيجية توزيعية فعالة وكفؤه وقادرة على معالجة الكثير من المشاكل من خلال إقامة شبكة من قنوات التسويق الحديثة والإلكترونية.

د. شدة المنافسة: تشهد الأسواق الحالية تزايد حدة المنافسة على الصعيد المحلي والدولي، ومحاولة الكثير من منظمات الأعمال في العديد من بلدان العالم تطوير قدرتها على التنافس في الأسواق العالمية. وفي الوقت الحاضر يدرك رجال الأعمال في الدول المتقدمة والنامية توجهات الأسواق العالمية وهم على ثقة بأنهم يستطيعون الوصول إلى أسواق جديدة، وبتفهمهم للظروف الاقتصادية السائدة في الوقت الحاضر نتيجة للأزمة المالية وانعكاسات على اقتصاديات البلدان والذي تعكس على الطلب العالمي على مختلف المنتجات وكذلك المستويات المعيشية، لذلك فإنهم يرغبون بالتعلم، التكيف، الابتكار والإبداع والريادية بشكل يكونون فيه السباقون في استغلال الفرص السوقية المتاحة في الأسواق العالمية المختلفة. قبل أكثر من ثلاثين سنة كانت معظم الشركات الأمريكية محل ثقة بأنها تستطيع أن تهدم المنافسين الأجانب في الأسواق المختلفة وبسهولة نسبيه. وإن أساس هذا التصور يستند على قناعتهم بامتلاك أفضل تكنولوجيا، أفضل المهارات الإدارية، إضافة للموقف الأمريكي المشهور أستطيع القيام بالعمل (Can – do) الذي يجعل منهم واثقين في منازلة جميع منافسيهم. أما اليوم فإن المنافسة أصبحت من أوروبا، اليابان، الصين، ودول شرق آسيا... وغيرها من البلدان التي لا تقهر بسهولة. ولغرض التغلب على المنافسة العالمية فإن اعتماد التسويق الإستراتيجي كنهج عمل يساعد منظمات الأعمال على مواجهة كافة التحديات المختلفة، ويعد التأكيد على صياغة إستراتيجية تسويقية أمراً مهما وضرورياً من أجل النجاح والتفوق على المنافسين.

مراجع الفصل الأول

1. http:// degree directory. Org/ articdes, 2010, What Strategic Marketing, pdf.
2. Lingham. Leo, (2006): Marketing – Strategic Marketing, pdf.
3. Parry, Mark, (2001), Strategic Marketing Management, The MC Graw-Hill, Irwin, Boton, New York.
4. www. Marketing gcure.com, (2009).
5. Winton, Robert, (2007), What is Product Marketing, www.Robert winton.com.
6. Ruth. A Wienclaw, (2008), Strategic Marketing, Research Starters – Business, Great Neck Publishing.
7. Gravens, W. David & Piercy F. Nigel, (2009), Strategic Marketing, 9th Edition, Mc Raw – Hill International Edition Boson, New York.
8. Vassinen, A, (2006), The Concept of Strategic Marketing in Marketing Discourse – a Bibliometric study. M. Sc, Thesis, Helsinki University of Technolog
9. الصميدعي، محمود، (2007)، إستراتيجيات التسويق، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
10. Gravens, W. David & Piercy F. Nige (2006), Strategic Marketing, 9th Edition, Mc Raw – Hill, Irwin.
11. Jet – Set Marketing. Inc-/ restaurant Marketing, public relations, email Marketing Concepts and Strategies, 2007, Press Room
12. Porter, M, (1980), Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors.
13. Kotlar, P (2003), Marketing Management 11th edition prentice Hall.
14. Jerse, Matti, (2006), Strategic Marketing and Its Effect on Business performance: Moderating Effect of Country – Specific Factors, Helsinki University of Technology.
15. Anderson, Paul, E (2002), Marketing Strategic planning and the theory of firm, ch, Scope of Strategic Marketing, Journal of Marketing No 46, 15, 6.

16. Doyle, Peter, (2000), Valuing Marketing is Contribution European Management Journal, No 18.
17. Malcolm, Mc Donald, (2009), Stratigic Marketing Planning: Theory and praitice, pdf.
18. Mayle, D, Hinton, M, Francis, G and Holloway, J (2002), What really goes on in the name of bench Marketing? In Neely, A, Business performance measurement: Theory and practice.
19. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2010)، تسويق الخدمات، الاردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
20. Noroozi, Reza Paleshi A, Zereshki, N, (2004), Customer relationship Management, Unpublished paper University of industrial engineering.
21. Bttel, F, (2004_, Customer's relationship Management Concept and Tools, Eisevier Butterworth, Hiermas, Oxford.
22. Sapag, S, (2003), Analytical CRM, Sap white paper. www.sap.com.
23. Janjicek, Rose, (2004), CRM architecture for enterprise relationship Management in the Millennium atech white paper by CHP. www.loks marks.com.
24. Liscomt, Darrin, (2004), Marketing the case for CRM. www.Crmgura.com.
25. الصميدعي، محمود، (2010)، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
26. Varaclarajan, Rajan, (2009), Strategic Marketing and Marketingy: domain, definition, Fundamental issus and foundational Premises Academy of Marketing Sciences Published Online, 28 October, 2009.
27. Subhash, C, Jain, (1999), Marketing Planning a Strategy, 6th edition, South – Western College Publishing, Thomoson Learning Canada.
28. Lambertix, Lucio & Noci Giuliano, (2010), Marketing Strategy and Markrting performamce Measurement System Exploring the relationship, European Management Journal, Apr 2010, Vol, 28 Issue 2.
29. Dedeglu Ayla Ozhan, (2010), The role of Interpretation and Re contextualization in the Adoption of Marketing Management Concepts: The cases of Market orientation and CRM, Ege Academic Review, Vol 10, Issuel.

الفصل الثاني

إدارة التسويق الإستراتيجي

Strategic MarketingManagement

المقدمة

أولاً: مفهوم إدارة التسويق الإستراتيجي ووظائفها

ثانياً: التخطيط التسويقي

ثالثاً: التنظيم التسويقي

رابعاً: التوجيه التسويقي

خامساً: التنفيذ التسويقي

سادساً: الرقابة الإستراتيجية التسويقية

مراجع الفصل الثاني

الفصل الثاني

إدراة التسويق الإستراتيجي

المقدمة Introduction

إن مفهوم إدارة التسويق الإستراتيجي لا يختلف عن المفهوم العام لأي إدارة، وإنما الاختلاف من ناحية التوجه، الأهداف، الأنشطة. وفي السنوات الأخيرة حظي مفهوم إدارة التسويق الإستراتيجي باهتمام كبير نتيجة للدور الذي تلعبه هذه الإدارة في نجاح منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها المختلفة.

إن إدارة التسويق الإستراتيجي تحتل مكانة كبيرة وترتبط هذه المكانة بأهمية التفكير الإستراتيجي الذي يمثل التوجه والمنهج اللذين يمثلان أساس المنهج الإداري في الوقت الحاضر لمختلف الإدارات ومنها إدارة التسويق.

وكما هو معروف بأن النشاط التسويقي هو نشاط ديناميكي يعمل في بيئة معقدة وشديدة التغير تتطلب من القائمين على هذه الإدارة التمتع بالرؤيا الإستراتيجية في معالجة التهديدات البيئية واستغلال الفرص المتاحة في البيئة التي تعمل بها المنظمة.

إن عدم تبني إدارة التسويق الفكر الإستراتيجي يجعلها غير قادرة على مواجهة ما تفرزه البيئة من تهديدات قد تؤثر على بقاء واستمرار المنظمة في أعمالها في الأسواق المختلفة. لذا فإن التوجه نحو التسويق الإستراتيجي أمر تفرضه الظروف المحيطة، بالإضافة إلى أنه يساهم في بناء استراتيجيات تسويقية كفؤة وفعالة وقادرة على تحقيق أهداف المنظمة.

الكثير من منظمات الأعمال أصبحت تنظر إلى التسويق الإستراتيجي وإدارته كمسألة ضرورية وأساسية في إدارة أنشطتها التسويقية. وإن وظائف إدارة التسويق الإستراتيجي لا تختلف عن وظائف أية إدارة أخرى.

في هذا الفصل سيتم تناول ما يلي:

1. مفهوم إدارة التسويق الإستراتيجي ووظائفها.
2. وظيفة التخطيط التسويقي.
3. وظيفة التنظيم التسويقي.
4. وظيفة التوجيه التسويقي.
5. وظيفة التنفيذ التسويقي.
6. وظيفة الرقابة التسويقية.

أولاً: مفهوم إدارة التسويق الإستراتيجي ووظائفها

إن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على الإدارة الفعالة والتي تتمكن من انجاز الأهداف من خلال الأفراد والموارد المالية والبشرية المتاحة.

أ. تعريف إدارة التسويق الإستراتيجي

إن الإدارة تمثل تمرير الأشياء عبر أناس، وإن عمل الإدارة يعتمد بشكل أساسي على المعلومات التي ترفع من الأدنى إلى الأعلى، وعلى الخطط والاستراتيجيات التي أعدت. ولتنفيذها تعمل مجموعة من الأفراد لتحقيق أو لإنجاز أهداف حددوها مسبقاً فإنهم يمثلون إدارة. وإن لهذه الإدارة وظائف يجب أن تقوم بها بكفاءة عالية لتحقيق أهدافها وإن تنفيذ هذه الوظائف يتطلب التفاعل، التنسيق، والتوجيه، والإرشاد، والمتابعة، الأمر يتطلب توفر المصادر المالية والبشرية، التقنية، والطبيعية، لإدارة القوى البشرية وإعادة تحديد هذه المصادر استناداً للطبيعة المؤثرة على نشاط هذه الإدارة في البيئة الخارجية.

الإدارة تمثل إيجاد الحلول وإن حل هذه المشاكل يكون من خلال انجاز وظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة من خلال استخدام المصادر المتاحة للمنظمة. إن النتائج المرتقبة من خلال هذا الإنجاز تحقق رسالة وأهداف المنظمة (Borhard, 2005, P3)[1].

إن إدارة التسويق الإستراتيجي يمكن تعريفها على أنها فن إدارة وتوجيه إدارة التسويق، ووضع الإستراتيجيات التسويقية بهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأفراد.

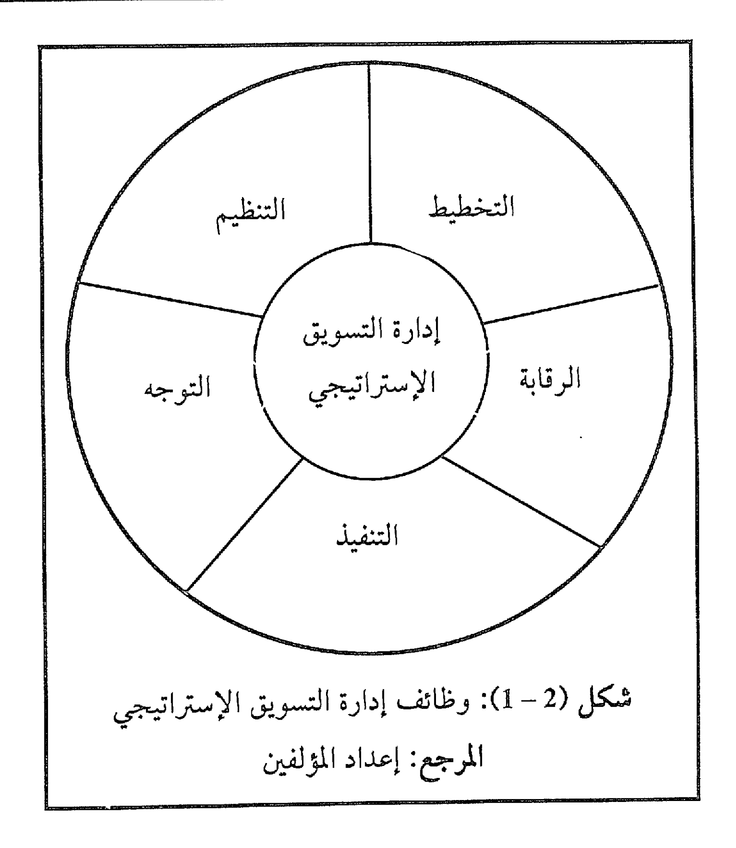
وتعرف إدارة التسويق الإستراتيجي على أنها الإدارة التي تعمل على تحقيق التنظيم الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف التسويق بفاعلية وواقعية من خلال وظائف الإدارة التخطيط، التنظيم، والتوجيه، والرقابة على مصادر المنظمة (Cuarles, 2001, P 4)[(2)]. إن هذا التعريف يتضمن ثلاثة أبعاد، هي:

1. وضع التنظيم ضمن الرؤيا والتوجه الإستراتيجي للإدارة والتسويق الإستراتيجي.
2. تحقيق أهداف التسويق والمنظمة بكفاءة وفعالية.
3. وظائف الإدارة الخمس كأداة لتنفيذ الخطط الإستراتيجية التسويقية.

بنفس الاتجاه يعرف (Wayne, 2007, P 20)[(3)] الإدارة التسويقية الإستراتيجية على أنها: تلك الإدارة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف التسويقية والبيعية للمنظمة من خلال الأنشطة الفعالة والكفؤة.

إن عمل إدارة التسويق الإستراتيجي يركز على التخطيط الإستراتيجي وتنظيم إدارة التسويق والقوى العاملة فيها بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة التسويقية ورضا الزبائن عن طريق خلق قيمة تسليم عالية له.

وإن الوظائف التي تضطلع بها إدارة التسويق الإستراتيجي هي نفس الوظائف التي تقوم بها أية إدارة، ولكن هذه الوظائف تستند على الرؤيا والتوجه الإستراتيجي الذي تتسم به إدارة التسويق الإستراتيجي. وإن هذه الوظائف يمكن إيجازها في الشكل التالي (2 – 1).



شكل (2 – 1): وظائف إدارة التسويق الإستراتيجي

المرجع: إعداد المؤلفين

ب. أبعاد إدارة التسويق الإستراتيجي

إن إدارة التسويق الإستراتيجي هي عبارة عن تلك الأنشطة الإدارية المهمة التي تهدف إلى التنفيذ الإستراتيجي للمهام المتعلقة بإدارة التسويق وبالإشراف عليها وصولاً لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المرسومة بكفاءة وفاعلية. إن إدارة التسويق الإستراتيجي هي جزء مهم وأساسي من إدارة المنظمة والتي تتعلق بإتمام عملية التبادل وخلق قيمة عالية للزبون وخلق الميزة التنافسية وصولاً للأهداف الإستراتيجية في التميز وقيادة السوق ورضا ولاء الزبون.

إن إدارة التسويق الإستراتيجي تتضمن وضع الإستراتيجيات التسويقية، السياسات، البرامج التي تتضمن تحقيق المهام على الوجه الصحيح الذي يضمن كسب رضا وولاء الزبائن وخلق قيمة عالية لهم من خلال التوجه للأسواق وبنفس الوقت فإن إدارة التسويق الإستراتيجي تحدد مسارات التنفيذ من خلال خلق قاعدة للتعاون، والتنسيق، والتكامل بين مختلف الأنشطة التسويقية (المنتجات، التسعير، التوزيع،

والترويج) كذلك أنشطة البحث والتطوير نظم المعلومات التسويقية التي تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة لإتمام التنفيذ.

بهذا الصدد يشير كل من (الصميدعي، الساعد، (2007)، ص 38)[4]، (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 131)[5] إلى أن كل عملية ادارية لابد من أن تتضمن ثلاثة أبعاد أساسية هي:

1. التخطيط للبرامج.
2. التنفيذ.
3. تقييم وتقويم الأداء.

إن هذه الأبعاد توضح المحتوى الأساسي والتطبيقي لإدارة التسويق بمفهومه التقليدي وهي في نفس الوقت تنطبق على إدارة التسويق الإستراتيجي برؤيتها الجديدة، هي:

1. التخطيط الإستراتيجي للتسويق.
2. التنفيذ الإستراتيجي للتسويق.
3. الرقابة الإستراتيجية التسويقية.

1. **التخطيط الإستراتيجي للتسويق:** إن هذا التخطيط يتضمن تحديد الأهداف، صياغة الإستراتيجيات، وضع السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة للتنفيذ، وذلك وفقاً لما يلي:

- يعكس الرؤيا والتوجه الإستراتيجي.
- التخطيط الإستراتيجي.
- إمكانيات المنظمة وإدارة تسويقها المالي والبشري.
- الطاقات الإنتاجية المتاحة وخطوط الإنتاج وتنوعها.
- الإستراتيجيات التسويقية للمنظمة وبضمنها الإستراتيجيات التنافسية.
- اختيار السياسات والإجراءات والبرامج التي تحقق أفضل وسيلة لبلوغ الأهداف.

- الظروف الخارجية والمتعلقة بالأسواق، المنافسة، الزبائن.

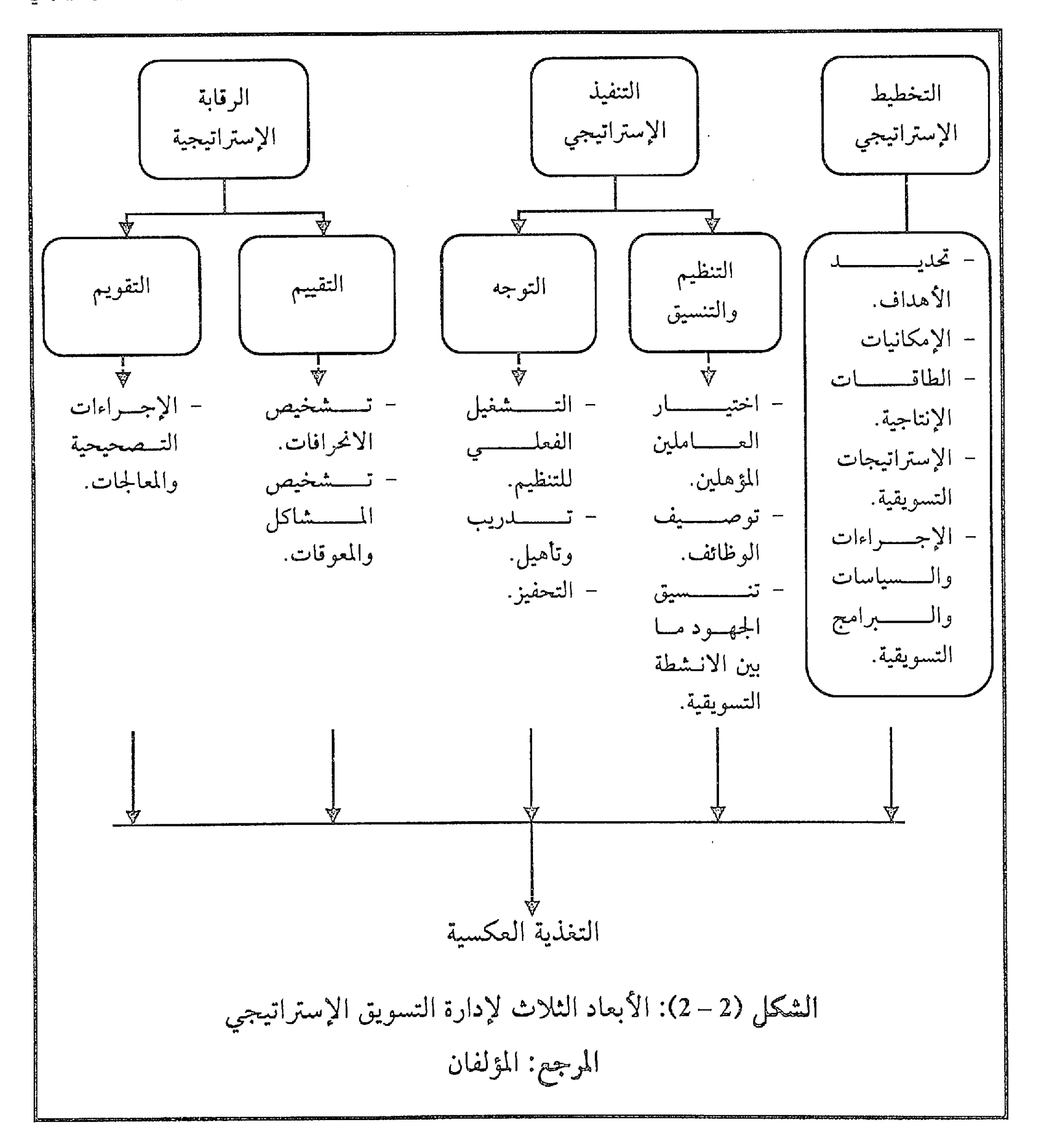
2. **التنفيذ الإستراتيجي للتسويق:** وتتضمن كافة الوسائل الممكنة والمتاحة لنقل التخطيط إلى الواقع العملي أو التنفيذي، وهذا يتم من خلال:

- وضع التنظيم المناسب لكل نشاط من أنشطة التسويق داخل المنظمة (المنتجات، التسعير، التوزيع، الترويج).
- تهيئة الكوادر المدربة والمناسبة لكل نشاط تسويقي.
- تنسيق الجهود ما بين عناصر المزيج التسويقي المختلفة.
- التوجيه لتنفيذ المهام لكل إدارة داخل الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق.

3. **الرقابة الإستراتيجية للتسويق:** الرقابة تمثل كافة الإجراءات اللازمة لمعرفة مستوى الأداء المتحقق قياساً بما هو مخطط، وهي تشمل:

- تقييم الأداء لمعرفة نقاط القوة والضعف والمشاكل التي تواجه عملية التنفيذ الإستراتيجي بشكل سليم وصحيح.
- التقويم ويشمل المعالجات اللازمة لتصحيح الأخطاء والانحرافات وتذليل الصعوبات والمشاكل التي تقف عائقاً أمام التنفيذ السليم والصحيح.

إن الأبعاد الثلاث يعكسها الشكل التالي:



الشكل (2 – 2): الأبعاد الثلاث لإدارة التسويق الإستراتيجي

المرجع: المؤلفان

ثانياً: التخطيط التسويقي(*) Planning Mrketing

إن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى التي تقع على عاتق إدارة التسويق الإستراتيجي وهو الخطوة الأولى في العملية الإدارة التسويقية، حيث يتم من خلاله

(*) نظراً لأهمية التخطيط الإستراتيجي سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل الرابع وسيتم التركيز على وظائف إدارة التسويق بأنها نشاط إداري ضمن المنظمة.

تحديد المهام والأنشطة التي تضطلع بها إدارة التسويق أي تحديد ما تريد فعله، أين، متى وكيف. وكذلك ما هي الموارد المادية والبشرية اللازمة التي يجب توفرها لإتمام انجاز هذه المهام المختلفة لإدارة التسويق، وكذلك فإن التخطيط يحدد مسار العمل وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات والبرامج المراد تحقيقها في المستقبل ضمن إجراءات وخطوات محددة في إطار زمني محدد ضمن مؤثرات العوامل البيئية المؤثرة والتوقعات المستقبلية لما يمكن أن يحدث وما أثره على مهام المنظمة وإدارة تسويقها.

أ. **تعريف التخطيط وأهميته Planning Definition and Important**

1. **تعريف التخطيط**: إن التخطيط باعتباره تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المراد تحقيقها وكذلك تحديد الطرق الواجب اعتمادها للوصول لهذه الأهداف... يعرف (Carter, 2007, P8)[6] أن التخطيط يمثل أساس فحص القضايا التي تواجه المنظمة أو مخاطبتها أو تحديد خطط العمل.

أما كل من (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 41)[5] فيجدان بأن التخطيط هو عبارة عن وظيفة إدارية أساسية لا يمكن أن تعمل المنظمات من دون إعداده بشكل جيد، مستندة في ذلك على دراسة العوامل البيئية الخارجية والداخلية للمنظمة، لأن المنظمة تعمل في ظل ظروف بيئية متغيرة وغير مستقرة مما يتطلب منها متابعة هذه التغيرات وتغيير، وتحوير، وتطوير الخطة، أو استبعاد الخطة غير المناسبة لكي تتمكن المنظمة من التكيف مع عوامل البيئة المحيطة.

إن التخطيط هو ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة كمدخل لحل المشاكل والتهديدات المختلفة، وبالتالي فإنه يمثل تلك العمليات لإنشاء ووضع الخطط وإن هذه العملية تتطلب أن يمتلك العاملون على عملية التخطيط ووضع الخطة القدر الكافي من التصور لما سوف يكون عليه المستقبل مستندين في ذلك على المعلومات المتوفرة لديهم وما يمتلكونه من مهارات وقدرات على الإبداع والابتكار والتصور لتحقيق التكامل والترابط مع الوظائف الإدارية الأخرى لانجاز الأهداف المحددة (Kesten & Armstrong, 2004, P 1 – 33)[7].

إن التخطيط لا يعني التنبؤ لأن التنبؤ يمكن أن يصف عما سيبدو عليه المستقبل، أما التخطيط فإنه يتوقع ما يجب أن يكون عليه المستقبل وتهيئة ما هو مطلوب للتكييف.

إن عملية التنبؤ تعمل على وضع الخطة المستندة على المعلومات المتعلقة بالبيئة والتي من خلالها تستطيع الإدارة ومنها إدارة التسويق توقع ما سوف يكون عليه المستقبل واتخاذ القرارات المناسبة، وإنه يتطلب التشاور والتناقش وطرح الآراء وتحليل المعلومات، وذلك من خلال: (Kesten & Armstrong, 2004, P 20)[7].

- وصف الأهداف وتحديد المختصين لاتخاذ القرارات الصحيحة من خلال التحاور والنقاش وتقديم النصائح والوصول إلى الاتفاق واتخاذ القرار المناسب استناداً إلى جميع العوامل التي أثرت وسوف تؤثر على تنفيذ الخطة مع تحديد النتائج المحتملة.
- التخطيط يعمل به كوظيفة لانجاز الأهداف ويساعد على تطوير ونمو الأعمال وتحقيق الأهداف ضمن الشروط الكمية والنوعية، ووضع الغايات على أساس الأهداف مع الأخذ بنظر الاعتبار المصادر المتاحة.
- التخطيط عملية إدارية تهتم بالأهداف الحاسمة للأداء التنظيمي المستقبلي والقرارات التي تتخذ والمصادر التي تستخدم لانجاز الأهداف، وإن المديرين يطورون الخطط مثل عمل خطة التسويق، خطة التوزيع، خطة الترويج.....، وإن هذا التطور يرتبط بشكل مباشر بالأهداف.
- التخطيط له غرض وهو إنجاز الأهداف من خلال استعمال الوقت والمصادر المتوفرة ويلعب التخطيط الصحيح دورا فعالا في تقليل الوقت والجهد والمصادر المطلوبة للإنجاز.

إن مفهوم التخطيط يميز ما تريد المنظمة أن تعمله من خلال الإجابة على الأسئلة التالية: (David & Ronald, 2001, P 42)[8].

- أين نحن اليوم من حيث الأعمال والاستراتيجيات؟

- أين تذهب المنظمة؟
- متى تريد المنظمة أن تذهب؟
- كيف تصل المنظمة لذلك؟

2. **أساسيات التخطيط:** إن التخطيط الدقيق والصحيح يعتمد على البحث الشامل والدقيق لما يحيط بالمنظمة، وخبرة ورؤيا القائمين عليه لوضع خطة عمل شاملة. لذلك يجب على الإدارة أن:
   - تضع الأهداف من قبل أفراد لديهم السلطة، على أن تكون الأهداف:
     - واقعية.
     - واضحة ومحددة.
     - أن تكون قابلة للتنفيذ.
     - أن تكون قابلة للقياس.
   - يميز كل القضايا الرئيسية التي من الضروري أن تخاطب أو تعالج:
     - مراجعة مستوى تنفيذ الأعمال السابقة.
     - تحديد متطلبات الميزانية.
     - التركيز على أهمية الأمور الإستراتيجية.
     - تحديد ما هي المتطلبات وما هي النتائج.
     - تحديد مدة الخطة (سنة، سنتان... إلخ) وما هي الفترة الزمنية اللازمة للتركيبة التنظيمية.
     - تحديد ما هي العيوب المحتملة والفجوات التي يمكن أن تصيب الخطة.
     - تحديد إستراتيجيات التطبيق (التنفيذ).
     - المراجعة الدورية.

3. **أهمية التخطيط Importance of Planning:** هناك العديد من النقاط التي تمثل أهمية التخطيط:

- عملية التخطيط تمكن الإدارة من تحديد ما يراد انجازه، كم ومتى وكيف يمكن انجاز الأعمال المطلوبة.
- يساعد التخطيط على التنبؤ بالمستقبل، حيث أنه يجعل المستقبل مرئياً أو متصورا إلى حدٍ ما.
- التخطيط ينظر إلى الأمام استناداً لنتائج الأداء في الماضي والحاضر.
- التخطيط يضع الجسور والعلاقات ما بين الوضع الذي عليه المنظمة في الوقت الحاضر وما تسعى للوصول إليه.
- التخطيط يلعب دوراً حيوياً للمساعدة على تفادي الأخطاء، وتحديد الفرص الخطرة والتي قد تسبب خسارة للمنظمة.
- التخطيط المعد بشكل جيد والخطة الموضوعة توضح للعاملين والمديرين طبيعة العمل المراد انجازه ممثلاً بتطوير المنتجات، الأسواق، المنافسة، التمويل....

ب. التخطيط التسويقي Marketing Planning

أكثر المديرين يتفقون على أن التخطيط التسويقي يمثل نشاط المنظمة التسويقية ويجسد بؤرة عملهم ومركزه وكذلك يضيف الواقعية إلى الخطط المستقبلية، لذا فإن التخطيط التسويقي يمثل سلسلة من النشاطات التي تُحدد لوضع الخطة وانجاز الأهداف المحددة في الخطة. بذلك فإن التخطيط التسويقي يساهم في نجاح العمل من خلال تحليل الفرص السوقية ويميز حاجات الزبائن وتقديم منتجات تحقق المنافع التي يرغب الزبون في الحصول عليها وإشباع حاجاته... (Douglan, 2007, P 1 – 6)[9].

إن التخطيط التسويقي يعتمد على دراسة عمل المنظمة وتحديد نقاط القوة والضعف ودراسة الأسواق وتميز القطاعات وتحديد الأهداف،كما يستند على العلاقة بين أنشطة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها.

1. **المؤشرات الأساسية للتخطيط التسويقي:** إن أهم المؤشرات الأساسية للتخطيط التسويقي يمكن إيجازها بما يلي:

- التخطيط التسويقي يتضمن صياغة خطة لنشاطات المنظمة التسويقية، والخطة التسويقية يمكن أن تتعلق بمنتج معين بالإضافة إلى الإستراتيجية التسويقية العامة.
- التخطيط التسويقي مشتق من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، حيث تقوم المنظمة بصياغة الإستراتيجية العامة للعمل وهذه الإستراتيجية ستترجم وتطبق في سياقات مختلفة ضمن التوجه العام للمنظمة لإتمام الإنجاز المطلوب.
- التخطيط التسويقي هو عبارة عن سلسلة من الأنشطة المنطقية التي تقود إلى تحقيق الأهداف والإستراتيجية للمنظمة من خلال وضع الخطط الإستراتيجية لانجازها، وبالتالي فإنه يمثل عملية تقرير ما هو العمل الذي يجب أن يكون والذي يمكن أن يحقق الأهداف.
- التخطيط التسويقي يساعد على تحقيق الأهداف من خلال تميز القطاعات السوقية المربحة ووضع الخطط المناسبة لاستغلال الفرص السوقية (Malcolm, 2002, P 42)[10].
- يتضمن التخطيط التسويقي القدرة على تمييز الفرص، حل المشاكل، ووضع الأولويات وتخصيص الموارد المتاحة. كذلك يتضمن تحديد السياسات والإجراءات والأهداف ومعايير الأداء، وتوقعات الميزانيات والبرامج اللازمة للانجاز.

إن التخطيط يؤثر على ما يلي:

- التنظيم.
  - أ. ترتيب الهيكل.
  - ب. تدخل المجموعة.
- تحديد الأهداف بشكل أدق.
  - أ. طبيعة الأهداف.
  - ب. قاعدة الأهداف.

- وضع الأولويات وفقاً للحاجات، الفرص، والعلاقات الداخلية بين العناصر.

2. **أنواع التخطيط التسويقي:** بشكل عام هناك نوعان من التخطيط التسويقي:

- **خطة التسويق الإستراتيجي:** وهي تلك الخطة التي تغطي ثلاث سنوات أو أكثر، ويوثق فيها إدراك المدير لموقع المنظمة في السوق مقارنة بوضع المنافسين، والمصادر المطلوبة للانجاز، والميزانية والنتائج المتوقعة خلال فترة تنفيذ الخطة وبعدها:

  - إن الخطة الإستراتيجية تستند على المهمة، أسباب العمل، تعريف العمل، القدرات المتوفرة، المؤثرات المستقبلية، نتائج الأداء على فترة التخطيط الكاملة.
  - النظرة العامة للسوق وعن مكوناته واتجاهات السوق والقطاعات الرئيسية فيه.
  - تحليل وتمييز نقاط القوة والضعف، فرص العمل، التهديدات.
  - عرض خلاصة لما سوف يكون عليه المستقبل ضمن رؤية واضحة ومتيقظة لاحتمالات التغيير في ظروف البيئة المحيطة.

- **الخطة التكتيكية:** هي خطة مجدولة بشكل تفصيلي مع تحديد تكاليف التنفيذ والمتطلبات، ولا تتجاوز مدتها سنة واحدة.

خلاصة لما تقدم فالتخطيط التسويقي يمثل الإجراءات لوضع خطة تسويقية، والفحص الدقيق، والحذر لكافة القضايا الإستراتيجية، وبيئة العمل، والأسواق، والمنافسين، تحديد المهام المتعلقة بالمنظمة والقدرات التنظيمية، وبالتالي فإن علميات التخطيط التسويقي تنتج القرارات في وحدة العمل لكي تحقق أفضل تنافس في الأسواق التي تختار العمل فيها. (Laure, 2010, P 3)[11]

3. **إجراءات التخطيط التسويقي:** يتطلب التخطيط التسويقي عدة إجراءات أو عمليات، هي: (Grofton, 2006, P 20-28)[12]

- **تحليل الوضع التسويقي الحالي:** يتطلب تحليل الحالة التسويقية الحالية ما يلي:
  - التحقق من منتجات المنظمة والخدمات التي تقدمها.

- العلاقة بالسوق الحالي.
- مدى تحقيق الأنشطة التسويقية للأهداف التسويقية والبيعية.
- فرص تسويق منتجات وخدمات المنظمة.
- طبيعة المنافسة ومدى شدتها.
- مدى النجاح والفشل للجهود التسويقية السابقة.
- المصادر المادية والبشرية المتاحة والمتوفرة.
- تحليل الميزة التنافسية التي تتصف بها منتجات المنظمة.
- دراسة العوامل البيئية الخارجية.

إن التعرف على ما سبق من نقاط يتطلب ما يلي:

- إجراء البحوث والمقابلات مع الأفراد داخل وخارج المنظمة.
- إجراء استطلاعات للرأي.
- وضع وتطبيق الاستبانة لدراسة السوق، المستهلكين.
- إضافة إلى الطرق الأخرى لجمع المعلومات التي تمكن من تحليل الحالة التسويقية الحالية والتي تشمل:
  1. التحليل الخارجي.
  2. حجم السوق والنمو.
  3. المنافسة.
  4. الحصة السوقية.
  5. الفرص التسويقية المتوفرة.
  6. الطاقة الإنتاجية والقدرات البيعية.

- **تحديد السوق المستهدف:** إن السوق المستهدف يمثل مجموعة من الأفراد الذين تسعى المنظمة إلى كسبهم كزبائن لمنتجاتها أو خدماتها، لأن تقديم منتجات إلى السوق لا تحقق قيمة للمنظمة ولا تحقق الرواج المطلوب لمنتجاتها أو خدماتها فإنه سوف

يكلفها خسارة غير مبررة بسبب عدم تحديد السوق المستهدف استناداً للدراسات والبحوث الواسعة والعلمية الصحيحة (Danielle, 2009, P 1 – 4)[13].

إن المنظمات التي ترغب بالنجاح والتفوق لابد لها من العمل على التعرف على الخصائص الديمغرافية والجغرافية ومؤشرات الدخل والقوة الشرائية وغيرها من العوامل التي تؤثر على قرار شراء منتجاتها. وإن تحليل السوق يجب أن يتضمن ما يلي:

- تحديد القطاعات السوقية المستهدفة بشكل دقيق.
- حجم السوق الحالي.
- الواقع الجغرافي للسوق.
- حجم النمو المحتمل.
- القدرة على المقاومة والتغلب على ظروف السوق.

4. **تحديد الأهداف التسويقية**: قد تحقق المنظمة مبيعات جيدة ولكن المعلومات عن حصتها في السوق تشير إلى وجود تراجع مقارنة بالمنافسين، لذلك يجب أن تعمل على التعرف وبشكل دقيق على طبيعة السوق المستهدف لكي تتمكن من تحديد الأهداف بشكل جيد سواء أكان ذلك يتعلق بالأهداف البيعية، والتوزيعية، والترويجية، وتطوير المنتج والأسعار... وغيرها. وإن حجم الزيادة بالمبيعات إلى معدل النمو يؤشر إلى الزيادة أو النقصان في الحصة السوقية (Christ, 2009, P 396)[14].

إن الأهداف التسويقية يجب أن تكون واضحة ومحددة وضمن قدرة وطاقات المنظمة، فمثلاً:

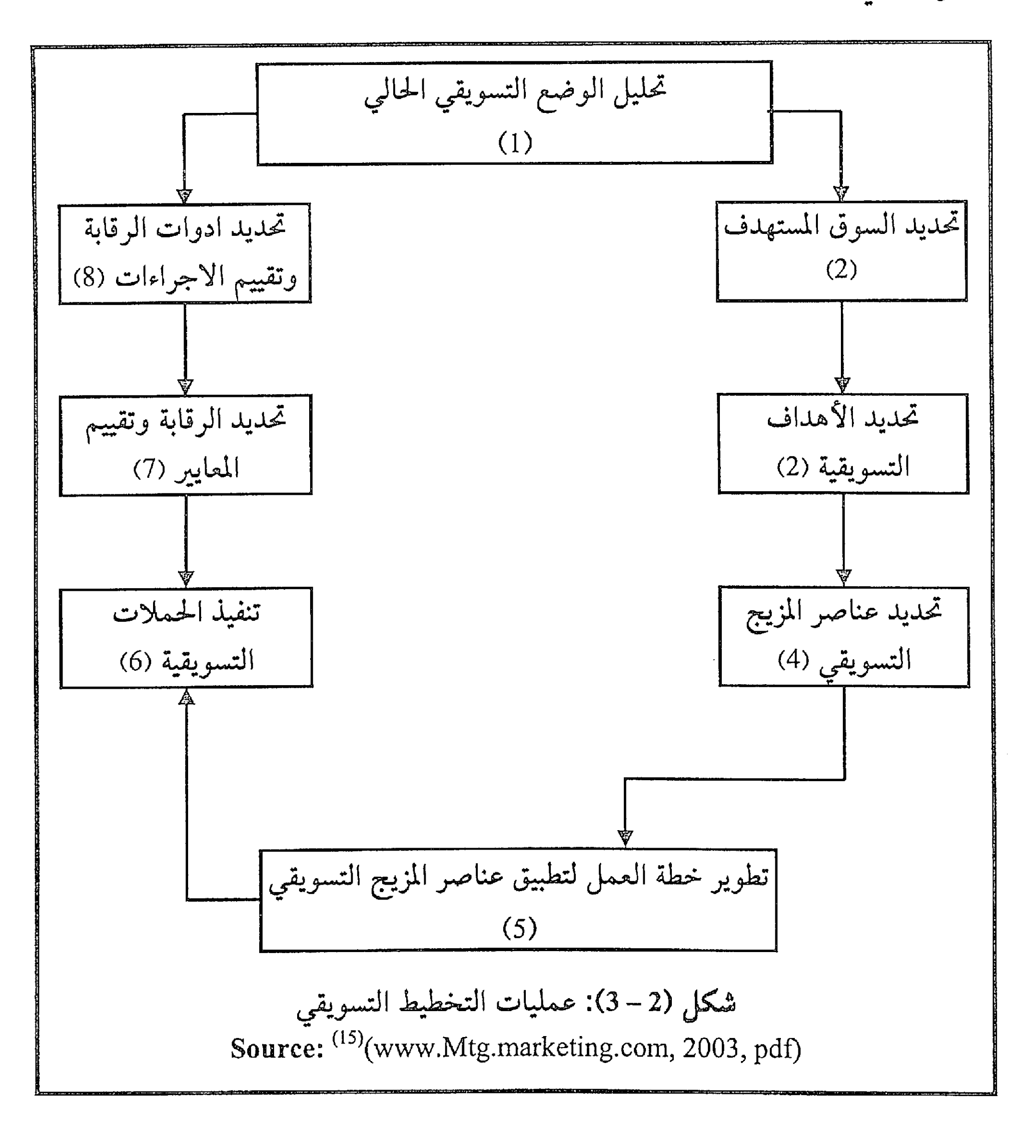
- زيادة المبيعات والحصة السوقية.
- زيادة معدل النمو.
- اختراق الأسواق ودخول أسواق جديدة.
- خلق صورة إيجابية للمنظمة.

- الأهداف التوزيعية (زيادة عدد النقاط التوزيعية)، السعرية (رفع الأسعار أو تخفيف الأسعار)، والترويجية (إطلاق رسالة ترويجية).

5. تحديد عناصر المزيج التسويقي: إن الأهداف التسويقية تؤثر بشكل مباشر على تحديد عناصر المزيج التسويقي، لأن المنظمة التي تعتمد إستراتيجية السوق الكلي تعمل على استخدام عناصر مزيج تسويقي واحد أو تكون موجهة لقطاعات مستهدفة موجودة، أما بالنسبة للمنظمة التي تعتمد تجزئة الأسواق فإنها تعمل على توجيه عناصر المزيج التسويقي المختلفة استناداً لطبيعة هذا القطاع وخصائصه ومكوناته والتي تختلف عن خصائص ومكونات السوق الكلية.
6. تطوير وتطبيق خطة العمل لتنفيذ المزيج التسويقي: يتم تحديد خطة العمل وعناصر المزيج التسويقي بما ينسجم وطبيعة الأهداف التي وضعت في الخطة المناسبة لها. حيث تتضمن خطة التنفيذ تحديد ما يلي:
   - أنشطة المزيج التسويقي المطلوبة.
   - الوقت المتوقع والمطلوب للقيام بكل نشاط.
   - وضع إطار زمني لبداية العمل وإكماله.
   - ترتيب الأنشطة في تسلسل منطقي.
   - تحديد مسؤولية إدارة كل نشاط.
   - تحديد الكلف لوضع الميزانية المطلوبة لكل نشاط.
   - البدء بتطبيق خطة العمل لكل نشاط استناداً لما هو مطلوب.
7. السيطرة وتقييم إجراءات الأداة والمعايير: إن عملية السيطرة والتنسيق مع العاملين تكون من خلال متابعة كيفية تنفيذ الأنشطة ومن خلال الحوارات والنقاش للوصول لتحقيق نوع من الانسجام استناداً للمعايير المحددة وفقاً لما يلي:
   - تمييز مناطق الأداء الرئيسية.
   - تحديد معايير الأداء.
   - المقارنة ما بين الأداء الفعلي والمعايير المحددة.

- تحديد نقاط عدم التطابق ما بين الأداء الفعلي والأداء المخطط.
- تشخيص أسباب عدم التطابق أو الانحراف.
- وضع الإجراءات التصحيحية للوصول إلى النتائج وفق المعايير المحددة.
- التأكد من الإجراءات التصحيحية.

الشكل التالي يوجز هذه العمليات:



شكل (2 – 3): عمليات التخطيط التسويقي

Source: [15](www.Mtg.marketing.com, 2003, pdf)

ثالثاً: التنظيم التسويقي Marketing Organization

يعد التنظيم من المهام الصعبة لأنه يعمل على تنظيم الأفراد الذين يؤدون العمل وعلى الأخص في المنظمات التي لديها عديد كبير من العاملين الذين يعملون على انجاز هدف محدد ولكل منهم دور معين في هذا الإنجاز. إن هؤلاء العاملين أو (الأفراد) مختلفون بطبيعة المهام، والاختصاص، المهارة، والتأهيل وبالتالي يجب توزيعهم بما ينسجم مع طبيعة الوظيفة وما يتميزون به من خصائص شخصية ومهاراتيه والتخصص المطلوب لانجاز الأعمال المراد انجازها التي سوف يكلفون بها.

أ. مفهوم تنظيم التسويق Marketing Organization Concept

إن التنظيم الإداري لأي إدارة ومنها إدارة التسويق يستند على نظرية النظم في تحديد ورسم الهيكل أو المخطط التنظيمي المناسب لتنفيذ الأنشطة والمهام وتحقيق الأهداف. وإن إدارة التسويق كما في أي إدارة أخرى تسعى من خلال الهيكل أو المخطط التنظيمي إلى تقسيم وتنظيم الأعمال بين العاملين من خلال تجميع الأعمال على شكل مجاميع (أو وظائف) وتحدد لكل مجموعة أهدافها والصلاحيات والمسؤوليات، وبعد ذلك يتم توزيع هذه المجموعات الوظيفية إلى أقسام أو شعب أو وحدات استناداً إلى العديد من المعايير والمواصفات التي يجب توفرها لدى هؤلاء كي يتمكنوا من تأدية المهام المكلفين بها بكفاءة عالية. (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 66)[5]

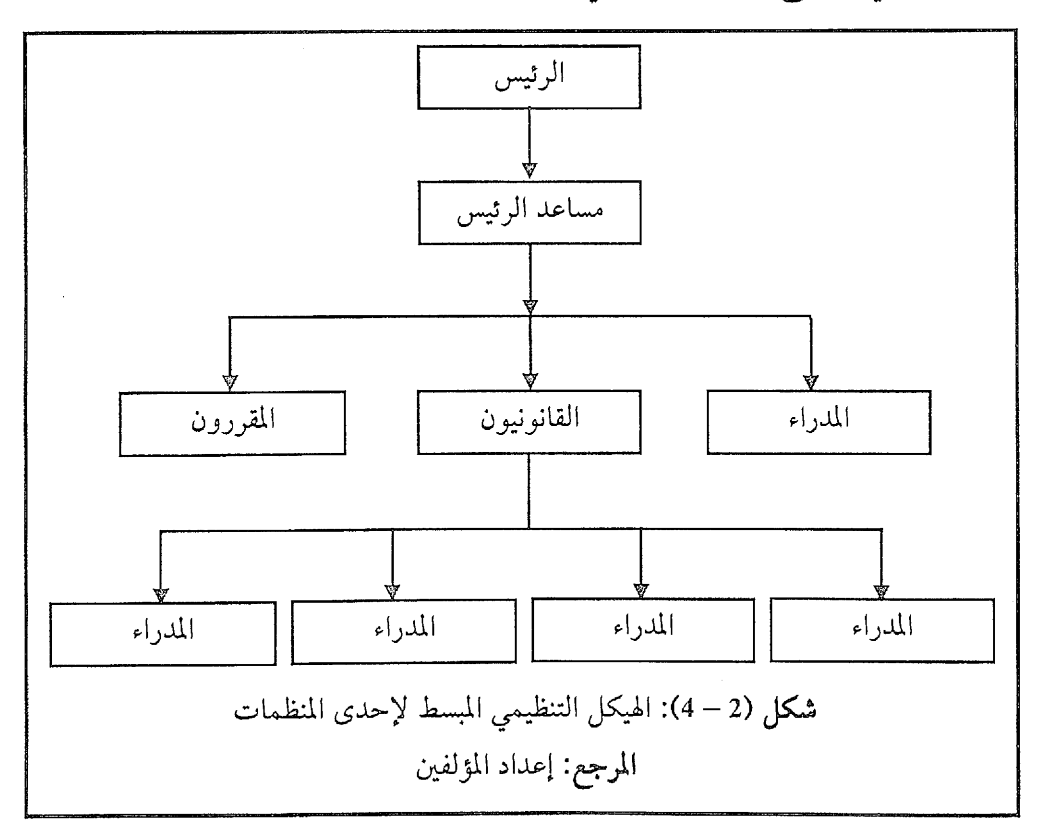
ويعرف التنظيم بأنه تركيب من الناس والأعمال والتقنيات اللازمة لانجاز غرض ما، وإن هيكلية المنظمة تمثل ترتيب وتحديد العلاقات وعملية تزويد التعليمات من السلطة العليا إلى السلطة الدنيا، وتحديد العلاقات ما بين الوظائف والتنسيق الداخلي والخارجي بالبيئة المهمة: (Repenning, 2002, P 121)[16]

أما الهيكل التنظيمي فإنه يمثل ترتيب تبعية الكيانات في المنظمة بالشكل الذي يحقق التفاعل والتكامل والتنسيق المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة ويطلق عليه الخارطة التنظيمية.

إن المنظمات مختلفة بالتكوين والأعمال ونتيجة لهذا الاختلاف فإن هناك العديد من العوامل التي يمكن أن تعتمد في تنظيم الأعمال وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات بما ينسجم وطبيعة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها. وإن الهيكل التنظيمي يسمح بتوزيع المسؤوليات للوظائف المختلفة ويحدد الرئيس والمرؤوسين في القسم أو وحدة الأعمال.

إن تنظيم الأعمال بشكل جيد يلعب دوراً مهماً وأساسياً في استمرار العمل ويكون بمثابة العمود الفقري الذي يدعم القرارات والعمليات الأخرى.

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي المبسط لإحدى المنظمات.



شكل (2 – 4): الهيكل التنظيمي المبسط لإحدى المنظمات

المرجع: إعداد المؤلفين

إن التنظيم الجيد يلعب دوراً مهماً في تقليل الجهد والوقت في انجاز الأعمال ويجعل كل فرد في المنظمة على اطلاع تام بحدود عمله وصلاحياته ومسؤولياته مما يمنع الازدواج والتضارب والتشابك في الأعمال.

وإن التنظيم هو عبارة عن تلك العملية التي يتم ترتيب الموارد الخاصة في المنظمة بالشكل الذي يحقق أفضل استخدام لتلك الموارد. وإن تعريف تنظيم إدارة التسويق لا يختلف عن أي إدارة أخرى، فهي عبارة عن توليفه لإجراء النظام وتوزيع الأعمال بين العاملين وتجميع الأنشطة التسويقية في مجاميع وإسناد كل منها إلى إدارة خاصة، قسم أو وحدة العمل ضمن إدارة التسويق، كذلك تحديد العلاقات الرأسية والأفقية ووضع الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتبسيط إجراءات العمل بهدف الوصول إلى الأهداف المحددة بأقل تكلفة ووقت.

إن تنظيم إدارة التسويق يحدد لكل جهة في الإدارة من مدراء وعاملين طبيعة الوظيفة التي يكلفون بها وحدود الصلاحيات الممنوحة لهم، ويحدد نطاق الإشراف والرقابة، وكذلك نوع التعامل مع المنظمات الأخرى والزبائن المستهدفين.

ب. طبيعة تنظيم التسويق Marketing Organization Natural

إن الإدارة التسويقية تعني انضباط العمل من حيث التركيز على التطبيق العملي للتقنيات التسويقية وإدارة مصادر ونشاط المنظمة التسويقية. وإن العولمة دفعت المنظمات للتسويق خارج الحدود ووضع الإستراتيجية التسويقية للمنظمة من خلال تحديد حاجات وطلبات الزبائن والاستجابة لها بالزمان والمكان وفقاً لحجم العمل، أخلاقية المنظمة، طبيعة الصناعة، حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي ومركزية أو اللامركزية التنظيم في التعامل مع أسواق متعددة على المستوى المحلي أو الدولي. (Joshi, 2005, P 6)[17].

إن المنظمات تختلف من حيث طبيعة وحجم الأعمال التي تقوم بها لتحقيق الأهداف التي تسعى لها في إطار ثقافتها التنظيمية والكلف ومستوى الأداء.

فالمنظمات التي تقوم بأنشطة جديدة مثل تقديم منتج جديد، فتح نقاط توزيعية، اختراق أسواق جديدة أو دخول أسواق جديدة، حذف منتجات وغيرها، فإنها تعمل على تغيير الهيكل التنظيمي. والملاك الوظيفي بما يتناسب وينسجم وطبيعة الأنشطة التسويقية الجديدة التي سوف تقوم بها.

إن طبيعة النشاط التسويقي وتنوعه وحجمه وانتشاره الجغرافي جميعها تعتبر أسبابا أو مبررات لاعتماد التنظيم لتنسيق أنشطتها المختلفة. وبهذا الصدد يشير كل من (Thamas & Anders, 2008, P 20)[18] إلى أن المنظمات ومنها إدارة التسويق تعمل في بيئة ديناميكية متغيره ومعقدة ومتقلبة، الأمر الذي يتطلب المرونة والتكيف للتعامل معها من أجل النجاح، وإن المنظمات المبدعة وسر إبداعها وتكيفها ونجاحها يعتمد على البناء الصحيح لتنظيم أعمالها، لذلك فإن المنظمات تعمل على توصيف وظائفها ثم تقوم باختيار العاملين المناسبين لإشغال هذه الوظائف.

إن إدارة التسويق تراجع باستمرار تنظيمها وقد تلجأ إلى تغييره أو تطويره أو تقليصه استناداً إلى الأهداف التسويقية التي تسعى إلى تحقيقها والظروف البيئية (الداخلية، والخارجية) التي تمر بها.

إن المسؤولين على عملية إعداد التنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي ومنح الصلاحيات والمسؤوليات، وتحديد الأدوار يجب أن يأخذوا بنظر الاعتبار أهمية أن يكون التنظيم والهيكل التنظيمي مرناً وقادراً على الاستجابة والتغيير وفقاً للعوامل التي تؤثر على أعمال إدارة التسويق وتحقيق أهدافها. بهذا الاتجاه يشير (Whitley, 2006, P 77 – 99)[19] إلى أن التنظيم يجب أن يكون قابلاً للتكييف استناداً إلى التطور الحاصل في البيئة التقنية، تطور المنتجات، تنوع طرق تسليم الزبون، طرق التنسيق مع المنظمات وغيرها من العوامل والظروف. وإن اختلاف التنظيم والهياكل التنظيمية للمنظمات يكون نتيجة لاختلاف الأعمال والأسواق المستهدفة، الزبائن، القدرة المالية والبشرية، وغيرها من العوامل المؤثرة على إعداد وتصميم نوع التنظيم والهيكل التنظيمي. وبهذا السياق فإن كلا من (Harvey & Novicevic, 2001, P 448 – 460)[20] يؤكد على أن المنظمات التي ترغب بالمحافظة على مواقعها في السوق وتحقيق النمو والاستمرار فيه لابد لها من أن تكيف أعمالها وتنظيمها مع ظروف البيئة المختلفة.

ج. **أسباب التنظيم التسويقي Marketing Organization Causes**

إن إدارة التسويق يجب أن تعطي المرونة اللازمة وتمنح الصلاحيات للعاملين في الأقسام أو الوحدات التابعة لها، وإن تحدد أنشطتها بشكل لا مركزي خاصة إذا كان حجم أعمالها كبيرا وفي أسواق مختلفة، لأنها بذلك تعطي الفرصة للعاملين لإظهار كفاءاتهم وقدراتهم على الأداء. في المنظمات الصغيرة لا تكون هناك مشكلة في تنظيم أعمالها وهيكلها التنظيمي، ولكن المشكلة في المنظمات الكبيرة والمتوسطة ذات الأنشطة المتعددة فإن من سمات التنظيم فيها أنه معقد ويأخذ أشكالاً متكيفة مع طبيعة الأسواق التي تعمل فيها، لذلك فإن تصميم هيكلها التنظيمي يكون وفقاً للأعمال المراد انجازها، فهي تقوم بتكليف الأفراد المناسبين لانجاز هذه الأعمال وتحديد الأدوات والأقسام التي تقوم بعملية التنفيذ. (Manfred, 2005, P 1 – 10)[21].

إن المنظمات الكبيرة التي تتعامل بالعديد من المنتجات، وتعمل في مناطق جغرافية واسعة ولديها قدرة مالية وبشرية عاملة كبيرة تحتاج إلى تنظيم أعمالها وتقسيمها وتنسيقها وتحديد الإطار التنظيمي لكل إدارة تابعة لها ومنها إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي. وكذلك تقوم بإعداد الهيكل التنظيمي الخاص بأنشطتها ومجال عملها.

وإن التنظيم التسويقي يحدد موقع إدارة التسويق في الهيكل التنظيمي ومدى ارتباطها بالإدارات الأخرى كإدارة التمويل، والإنتاج، والموارد البشرية... وغيرها.

وبشكل عام هناك العديد من الأسباب والمبررات التي دفعت إدارة التسويق لتنظيم أعمالها وأنشطتها، ومن هذه الأسباب ما يلي: (Burnes, 2004, P 9)[22]، (Dunphy & Stace, 1993, P 905 – 920)[23]، (Carnall, 2003, P 75)[24].

1. إستراتيجية وأهداف إدارة التسويق.
2. زيادة وتنوع المنتجات التي تتعامل بها إدارة التسويق.
3. حجم الزبائن الذين تتعامل معهم إدارة التسويق ومقدار الزيادة في أعدادهم خلال فترة زمنية.
4. طبيعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على تحقيق أهداف إدارة التسويق.

5. التطور التكنولوجي وأثره على وسائل الاتصال.
6. اتساع الأسواق التي تتم خدمتها بمنتجات المنظمة.
7. دخول أسواق جديدة.
8. الانسحاب من أسواق قائمة.
9. استحداث نقاط توزيعية جديدة في مناطق مختلفة.
10. الحاجة لتوظيف عناصر بشرية كفؤة جديدة.
11. دخول قطاعات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية.
12. قصر دورة حياة المنتجات.
13. تحقيق الإدارة الجماعية.

د. **إجراءات تنظيم التسويق Marketing Organization Processes**

تقوم إدارة التسويق بالعديد من الإجراءات لكي تتمكن من تنظيم أعمالها بشكل جيد ورسم هيكلها التنظيمي، وهذه الإجراءات يمكن حصرها على النحو التالي: (ردينة، 2008، ص 74 – 77)[25]، (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 69 –71)[5]:

1. **الإجراءات الأولية**

قبل أن يتم وضع الهيكل التنظيمي وتقسيم وتحديد الأعمال المناطة بها، فإن على المسؤولين على عملية التنظيم القيام بما يلي:

- **وضع الأهداف التسويقية**: إن أي إدارة لا تعمل بشكل عفوي أو بدون أهداف محددة وإنما لكل إدارة أهداف تسعى لتحقيقها، واستناداً لذلك يتم توظيف الأموال والأفراد و تحديد الأعمال الواجب القيام بها وانجازها للوصول لتحقيق هذه الأهداف.

إن الأهداف تبقى حبراً على ورق ولا يمكن تحقيقها إلا من خلال تحديد الأدوار، التفاعل والتكامل بين العاملين، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، التنسيق لمنع التداخل والازدواج بين المهام المختلفة، تحديد الإطار الزمني للوقت اللازم للانجاز، توفير عناصر قادرة على الانجاز المطلوب... وغيرها من العوامل التي تجعل من

عملية تحديد الأهداف تأتي في المقدمة، ومن ثم السعي لتحقيقها من خلال التنظيم الجيد، لأن الإدارة سوف تكون لديها المعلومات الكافية عن ما يحيط بها من عوامل مؤثرة على تحقيق الأهداف وإن هذه المعلومات سوف يتم الاعتماد عليها عند التنظيم ورسم الهيكل التنظيمي، لذلك تعتبر الأهداف دليل العمل ومرشداً له وإن تحقيقها يعتبر معياراً مهماً لتقييم أداء التنظيم والعاملين.

- **وضع خطط العمل**: لا تستطيع إدارة التسويق القيام بأنشطتها وتوجيه العاملين... وغيرها، و الوصول إلى المناطق المستهدفة ما لم تكن لديها خطة واضحة ومحددة. وهذه الخطة تلعب دوراً مهماً في تنظيم أنشطة التسويق، فمثلاً إذا كانت الخطة لتحقيق أهداف إدارة التسويق في زيادة عدد النقاط التوزيعية وإن هذا الهدف سوف يؤثر على الهيكل التنظيمي لهذه الإدارة التسويقية.

- **تحديد وحدات العمل التي تضمنها الهيكل التنظيمي**: بعد توصيف عمل إدارة التسويق يتم تحديد الوحدات التابعة لها، ومن ثم تقوم إدارة التسويق بتوصيف الوظائف التي يجب أن تكون في الهيكل التنظيمي لها، بعد ذلك يتم تحديد موقع هذه الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات ما بين تلك الوظائف، بعد ذلك يتم تحديد مواصفات ومؤهلات الأفراد المراد تعيينهم لشغل تلك الوظائف. وكما هو معروف فإنه كلما كان عدد الوحدات كبيراً فإن الهيكل التنظيمي يتصف بالتشعب، وتظهر الحاجة بشكل أكبر إلى عملية التنسيق، تحديد طرق الاتصال، التكامل والتفاعل، العلاقات، الرئيس والمرؤوس... وغيرها.

إن قلة الأعمال التي تقوم بها إدارة التسويق يتطلب منها وحدات أقل مما يسهل عملية التنظيم ورسم الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالبساطة وعدم التعقيد على عكس ذلك فكلما كان عدد الوحدات كبيراً فإن عملية التنظيم ورسم الهيكل التنظيمي تتسم بالتعقد والصعوبة.

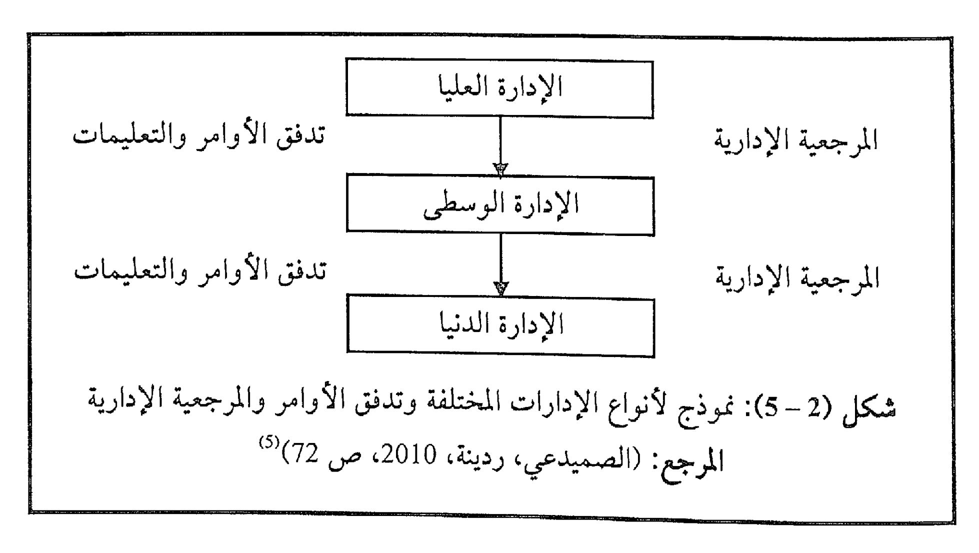
- **تحديد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي**: تنقسم جميع الإدارات إلى ثلاثة مستويات، هي:
  - الإدارة العليا.

- الإدارة الوسطى.
- الإدارة الدنيا.

إن هذا التقسيم يلعب دوراً مهماً في تحديد القيادات الإدارية في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي وبالتالي يتحدد من هو الرئيس ومن هم المرؤوسين الذين تصبح لديهم المعلومات الكافية عن الجهة التي يرجعون إليها وتكون لهم بمثابة مرجعية في تلقي واستلام الأوامر والتعليمات وكيفية تنفيذها. وإن مثل هذا التقسيم يساهم في:

- تحديد وحدة الأوامر والقيادة.
- تحديد طبيعة الصلاحيات لكل إدارة ومسؤولياتها.
- طبيعة عمل كل إدارة والإطار الذي تتحرك فيه.
- تحديد العلاقات الرأسية والأفقية.

إن الإدارة العليا تمثل أعلى موقع في الهيكل التنظيمي وأساس الأوامر والصلاحيات، إضافة للدور الرقابي لها. أما الإدارة الوسطى فتكون مسؤولة عن وحدات العمل المختلفة والهيكل التنظيمي للمنظمة وحسب طبيعة التنظيم المعتمد، أما الإدارة الدنيا فتمثل وحدات العمل التنفيذية والتي تتولى تنفيذ المهام والأنشطة المختلفة للمنظمة.



شكل (2 – 5): نموذج لأنواع الإدارات المختلفة وتدفق الأوامر والمرجعية الإدارية

المرجع: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 72)[5]

- **منح الصلاحيات والمسؤوليات (مركزية واللامركزية في التنظيم)**: بعد أن يتم تحديد الأهداف وعدد الوحدات وموقعها في الهيكل التنظيمي، تعمل الإدارة على تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل إدارة، قسم، وحدة، لجنة، أفراد.

إن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات يتم استناداً لفلسفة الإدارة ومدى تبنيها لمفهوم المركزية أو اللامركزية في الإدارة أو أي شكل آخر يجمع ما بين النوعين من النمط الإداري.

فإذا كانت إدارة التسويق تعتمد مفهوم المركزية الإدارية فإن جميع الصلاحيات تكون محصورة بها، وبالتالي فإن جميع القرارات تنحصر في إدارة واحدة أو شخص واحد. أما إذا كانت الإدارة تتبع مفهوم اللامركزية فإن القرارات تؤخذ من قبل أكثر من جهة استناداً للصلاحيات المخولة لها، في حين إذا كانت إدارة التسويق تدمج ما بين المفهومين (المركزية واللامركزية الإدارية) فإن القرارات الرئيسية تكون لدى مدير التسويق حصراً بينما القرارات الأخرى توزع حسب الصلاحيات على الأقسام أو الوحدات داخل هذه الإدارة استناداً لبيئة طبيعة العمل. بهذا الصدد يشير (Carey, 2008, P1-3)[26] إلى أن كل بائع سيمثل المنظمة للزبائن في المنطقة التي يعمل بها من خلال الصلاحيات الممنوحة له والتي تعطيه المرونة الكافية لتحقيق الاتصال بالزبائن وتسليمهم ما يرغبون الحصول عليه ورفع المعلومات للمنظمة عن ردود أفعالهم تجاه منتجات وسياسات المنظمة البيعية. وهذا يعني بأن منح الصلاحية للشخص المناسب في إدارة المبيعات يجعل من عمله يمثل أهداف إدارة المبيعات بالشكل المطلوب.

إن منح الصلاحيات لرجال البيع في الكثير من الأحيان يلعب دوراً مهماً في حثهم على الإبداع وإظهار ما لديهم من مهارات ومواهب وذلك بهدف تمييزهم عن الآخرين.

2. **تنظيم أداور العاملين**

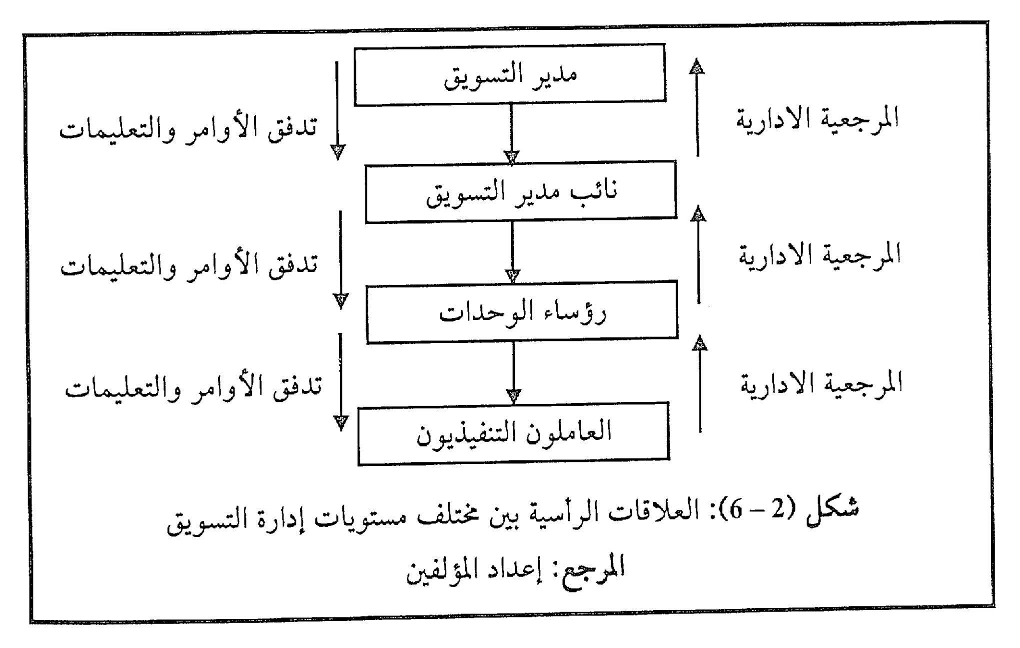
إن تنظيم أدوار العاملين لا يخرج عن مسألة تنظيم إدارة التسويق، حيث يعتبر جزءاً أساسياً ومحورياً في عمل هذه الإدارة. وإن إجراءات تنظيم أدوار العاملين تتم من خلال ما يلي:

- **تحديد أهداف العاملين:** تتضمن التحديد الدقيق للأهداف التي يكلف العاملون بإنجازها حسب مواقعهم التي يعملون فيها في الهيكل التنظيمي.
- **تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين:** تعمل إدارة التسويق على تحديد الصلاحيات ومسؤوليات كل فرد يعمل في إدارة التسويق لكي يتمكن من انجاز ما أوكل إليه من مهام بشكل جيد وكفاءة، ومن خلال هذا التحديد فإن كل فرد يعرف حدود ونطاق عمله، ومن المسؤول عنه ومقدار المرونة الممنوحة له للتحرك ضمن عمله. وإن هذا التحديد بالغ الأهمية في تحديد موقع العاملين في الهيكل التنظيمي والجهة المسؤولة عنهم، ومجال عملهم وتخصصهم، وما هو تخصص ومجال عمل الآخرين،. وعدم التداخل بأعمال الآخرين.
- **تحديد العلاقات الرأسية والأفقية:** تعتبر إجراءات تحديد العلاقات ما بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى من الإجراءات المهمة التي تقوم بها كل إدارة ومنها إدارة التسويق. على اعتبار أن مدير التسويق هو الجهة المسؤولة الأولى عن الأنشطة التسويقية داخل المنظمة بالتالي فإنه يمثل الجهة التي تمتلك صلاحية إصدار التعليمات وتحديد المسؤوليات والصلاحيات للعاملين في إدارة التسويق.

3. **إعداد الهيكل التنظيمي**

- **تصميم الهيكل التنظيمي:** بعد الانتهاء من تحديد الأهداف، توصيف الوظائف، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، تحديد نوعية العلاقات الرأسية والأفقية، تجميع الأعمال وتقسيمها، تقوم إدارة التسويق بتمثيل ذلك في هيكل تنظيمي يقسم استناداً إلى عدد الإدارات، الأقسام، وحدات العمل، حدود العمل... إلخ.
- **إصدار الدليل التنظيمي:** بعد تصميم الهيكل التنظيمي تقوم إدارة التسويق بإصدار دليل يتضمن الهيكل التنظيمي مع شرح موجز لكل إدارة أو وحدة فيه، ويعتبر هذا الدليل ذو أهمية بالنسبة للعاملين.

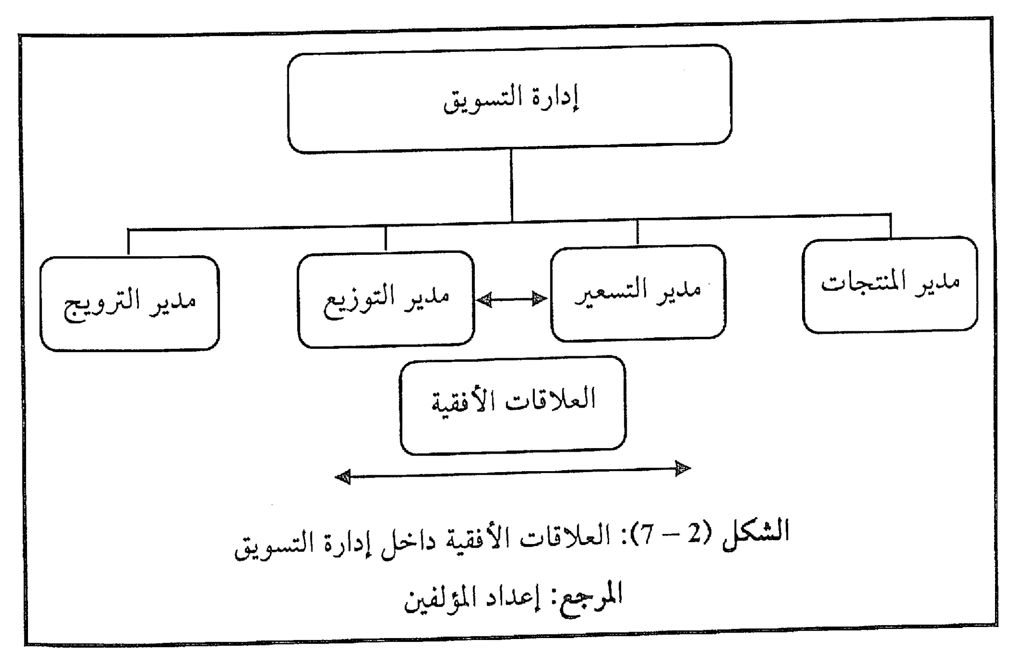
الدليل التنظيمي ويعتبر المرجع الأساسي لكافة العاملين وإن العلاقات وطبيعة إصدار الأوامر والتنسيق تكون إما أفقية أو رأسية. وإن العلاقات الرأسية من الأعلى إلى الأدنى يمكن توضيحها بالشكل التالي:



شكل (2 – 6): العلاقات الرأسية بين مختلف مستويات إدارة التسويق

المرجع: إعداد المؤلفين

أما العلاقات الأفقية فتمثل العلاقة ما بين إدارتين متماثلتين وفي نفس المستوى الإداري، والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (2 – 7): العلاقات الأفقية داخل إدارة التسويق

المرجع: إعداد المؤلفين

4. أثر التنظيم الجيد على إنجاح التسويق الإستراتيجي

لا تستطيع أي إدارة ومن ضمنها إدارة التسويق تحقيق أهدافها على المدى القصير أو البعيد إلا من خلال هيكلة أعمالها وتنظيمها مما يتيح للعاملين القيام بالمهام المطلوبة، ولذلك فإن التنظيم الجيد يحقق:

- توصيف الوظائف بشكل دقيق.
- تحديد المؤهلات المطلوبة للعاملين بشكل دقيق.
- تحديد وحدة الأمر.
- تحديد من هو الرئيس ومن هم المرؤوسين.
- كل فرد من الإدارة يعرف الجهة التي يرتبط بها.
- تحديد التخصص.
- تحديد مجال العمل.
- تحديد طبيعة العلاقات.
- منع التداخل والتشابك بالمهام.
- منع الازدواج بالأعمال.
- تحديد نطاق الإشراف وطبيعة التنسيق.
- وضع كل فرد في إدارة التسويق في الوظيفة المناسبة لكي يتمكن من انجاز ما هو مطلوب منه.
- سهولة التوجيه والمتابعة.
- إنجاح عملية الرقابة.
- تخفيض التكاليف التسويقية والإدارية.
- تحسين عملية التنسيق الخارجي والداخلي لإدارة التسويق.
- تقليل الجهد والوقت المبذولين لانجاز الأهداف.
- تحقيق التفاعل والتكامل ما بين الإدارات المختلفة والعاملين.

- يقلل دوران العمل.

إن استقرار العاملين ووضوح الأعمال المكلفين بها واكتساب الخبرة والمهارة تساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة التسويق.

رابعاً: التوجيه التسويقي Marketing Direction

إن نجاح عملية التخطيط والتنظيم والتنفيذ وتحقيق الأهداف يعتمد على التوجيه الذي يمثل عملية إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المنظمة، لذلك فإن الحاجة للتوجيه يمكن أن تضمن سلامة تنفيذ الخطط الموضوعة وحسن استخدام الموارد والعلاقات والسلطة. وإن هدف التوجيه هو تحويل سلوك العاملين لانجاز المهمة وتحقيق الأهداف.

إن التوجيه كوظيفة أساسية للمديرين ومنهم مديرو التسويق يؤثر على سلوك الأفراد العاملين، وهذا يتم من خلال عدة وظائف فرعية مكونة للتوجيه تشكل عناصر هذه الوظيفة. وليس هناك اتفاق شبه كامل ما بين المتخصصين على العناصر المكونة للتوجيه، ولكن هناك شبه اتفاق على ثلاثة عناصر مكونه للتوجيه، هي: (ردينة، 2008، ص 86)[25]

- القيادة Leader ship
- الاتصال Communication
- التحفيز Motivation

أ. القيادة Leader ship

إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وعملية التنظيم محدد بنوعية القيادة في المنظمة وإدارة التسويق. وإن القيادة تمثل قدرة المسؤول على التأثير في العاملين وحفزهم على تنفيذ المهام والواجبات الموكلة إليهم وتحقيق مستوى عال من الأداء بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة لهم. وإن القيادة تتضمن الخاصية الشخصية لموقع المدير التي تتضمن الاتصال والتماس المباشر مع العاملين، وبالتالي فإن القائد يجب أن يكون قادراً على التأثير وتحفيز العاملين وتوجيههم للقيام بالواجبات المكلفين بها أو

المسؤوليات التي حددت أثناء عملية التخطيط، وإن المديرين يقودون العاملين من خلال الإشراف والاتصال المفتوح والمباشر في فرق العمل والأقسام التي ينتمون إليها وإيجاد الوسائل الإبداعية لحل المشاكل بأنفسهم (Bateman, Shell, 2007, P 8 – 16)[27]. وعليه فالقائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يقود الآخرين ويؤثر على سلوكياتهم في الإدارة والتي يتولى مسؤوليتها من خلال إقامة علاقات طيبة وإنسانية معهم ودفعهم بشكل طوعي إلى الأداء الأفضل وتوجيههم. وفي نفس الوقت أن يكون قدوة يقتدي به العاملون في سلوكياتهم وتصرفاتهم من خلال طريقته في النظر إلى المهام ومعالجة المشاكل التي تواجه تنفيذ الأنشطة المختلفة للعاملين الذين هم ضمن حدود مسؤوليته.

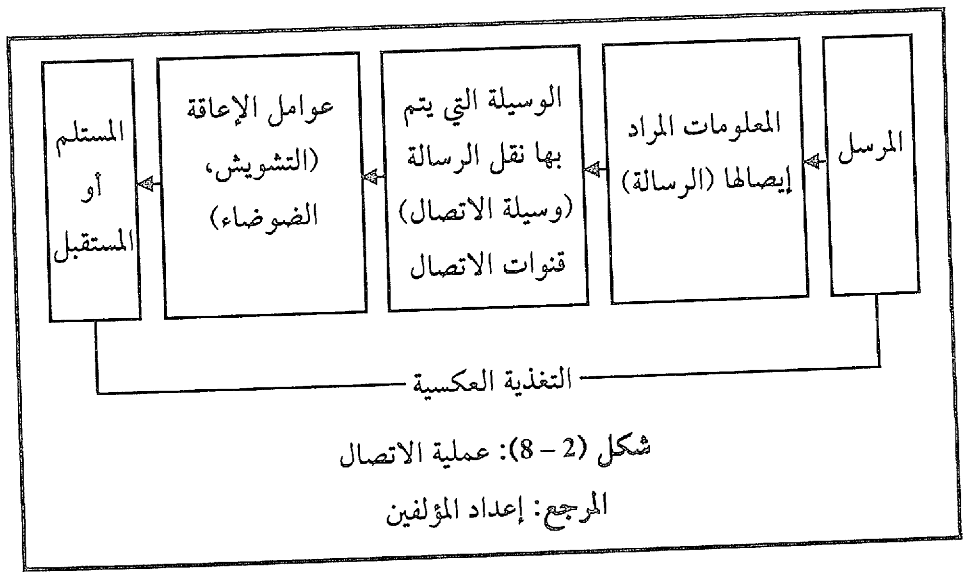
إن مدير إدارة التسويق هو القائد لكافة العاملين في دائرته والمشرف على تنفيذ ومتابعة تنفيذ المهام التسويقية المختلفة بشكل يهدف لتحقيق الأهداف التسويقية وبالتالي أهداف المنظمة.

ب. الاتصال Communication

الاتصال هو العنصر الثاني المكون للتوجيه، الذي يعرف على أنه تلك العملية التي تحدث بين طرفين أو أكثر بهدف نقل رسالة معينة (معلومات محددة) من الطرف الأول (المرسل) إلى الطرف الثاني (المستلم) عبر قنوات الاتصال أو وسائل الاتصال المختلفة.

وإن عملية الاتصال تكون ذات اتجاهين (طريق ذات اتجاهين) حيث إن كل فرد في عملية الاتصال له دور محدد سواء أكان مرسلاً أو مستقبلاً.

وإن العناصر الأساسية للاتصال والتفاعل فيما بينها لتكون عملية الاتصال كما موضح في الشكل التالي:



شكل (2 – 8): عملية الاتصال

المرجع: إعداد المؤلفين

1. **عناصر الاتصال:** تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر كما موضح في الشكل (2 – 6) أعلاه، وهي:

- **المرسل:** هو أي فرد أو شخص يقوم بإرسال رسالة تتضمن معلومات محددة ولهدف معين... وقد يكون هذا الفرد مديراً كمدير التسويق، أو مسؤولاً عن إدارة معينة ممثلاً كإدارة التوزيع، الترويج، المبيعات...
- **الرسالة:** وهي تلك المعلومات (تعليمات، أوامر...) التي يراد إرسالها إلى ذوي العلاقة بالموضوع، وقد تكون على شكل (كلمات، صور، أرقام، شيفرة معينة... إلخ). ويلعب محتوى الرسالة دوراً مهماً في فهم الرسالة والاستجابة لها، فكلما كان المحتوى واضحاً وذا هدف واضح، وبلغة مفهومة كلما ساهم ذلك في الاستجابة المطلوبة والرد السريع في الوقت المحدد.
- **وسيلة الاتصال (قناة الاتصال):** تمثل قناة الاتصال الطريق الذي تسلكه الرسالة من المرسل إلى المستلم، وقد تكون الوسيلة شخصية مباشرة فمثلاً بين مدير التسويق ومسؤول التوزيع، أو أن تكون غير شخصية وغير مباشرة عن طريق إحدى الوسائل كالهاتف، الفاكس، الإنترنت، الإذاعة، التلفاز... إلخ) فمثلاً يتصل مسؤول الترويج برئيس قسم الإعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة... إلخ.

- **عوائق الاتصال**: وهي تمثل الضوضاء، التشويش أو أي شيء يؤثر سلباً في انسياب عملية الاتصال وتصعب عملية فهم مضمون أو محتوى الرسالة وعرقلة تنفيذ عملية الاتصال سواء حصلت هذه من جانب المرسل أو الوسيلة أو المستلم. من أمثلة هذه العوائق عدم تمكن إيصال رسالة نتيجة لسوء جهاز الإرسال، الأصوات المرتفعة، سوء الأحوال الجوية، سوء الفهم نتيجة خلل في شبكة الاتصالات.
- **المستلم**: إن المستلم أو المستقبل هو أي شخص (مدير، مرؤوس... إلخ) أو أي شخص له علاقة بعملية الاتصال. إن هذا الطرف (المستلم) يستلم الرسالة ويحاول فهمها وفك رموزها وتحليلها وفقاً لما يتوفر لديه من معلومات ومعرفة وقدرة إدراكية وسرعة الاستجابة، ومن ثم يقوم بعملية الاستجابة لها وتزويد المرسل بالرد المناسب.
- **التغذية العكسية**: تمثل التغذية العكسية المعلومات المرتدة أو ردود الفعل التي يقوم بها المستلم أو المستقبل لتنفيذ ما ورد إليه رداً على الرسالة المرسلة، واستناداً لذلك يفهم المرسل مدى الاستجابة لهذه الرسالة ومعرفة مستوى التنفيذ لما هو مطلوب في الرسالة.

2. **مهارات الاتصال Skills Communication**: إحدى العوامل المؤثرة في نجاح عملية الاتصال هي مهارات الاتصال التي يتمتع بها ذوو العلاقة بموضوع الاتصال. إن العلاقة ما بين مدير (القائد) التسويق والعاملين معه هي معيار النجاح لإدارة التسويق وبالتالي المنظمة، أما مهارات الاتصال فهي مفتاح هذه العلاقة. وإن الاعتماد على جوهر مهارة الاتصال يساعد المديرين في الدوائر المختلفة ومنها إدارة التسويق على بناء علاقة قوية مع العاملين مبنية على الثقة والإقدام من خلال تحسين مهارات اتصالاتهم.

إن مهارات الاتصال الناجحة ذات تأثير كبير على الاحتفاظ بالعاملين واستمرارهم بالعمل، وتزيد من معدلات الأرباح، وتساعد على تدريب العاملين على المهارات اللازمة.

كما أن لمهارات الاتصال انعكاساً على نجاح عملية الاتصال، وهذا يتم من خلال: (ردينة، 2008، ص 82 – 91)[25]

- الاتصال المفتوح على الانترنت بوضع رسائل مفتوحة.
- عرض نماذج لا شفهية والتي تساعد على تدفق وفهم الرسالة.
- تعزيز السلوك اللاشفهي لتعزيز فهم الرسالة ثم التعرف جيداً على ردود الفعل الملائمة.
- محاولة خلق مناخ الاتصال المفتوح لما له من دور في تقليل مشاكل العمل وسرعة الإرسال والاستلام.
- الاعتماد على التدريب الإشرافي والذي يساعد على:
  - نقل مهارات الاتصال الحقيقية.
  - تطوير برامج التدريب على الاتصال.
  - اعتماد الأدوات والتقنيات الحديثة في عمليات الاتصال.
  - تبادل وجهات النظر ومناقشة الأمور اللازمة لتسهيل عملية الاتصال وإتمامها بالشكل الناجح والمؤثر.
  - الاحترام المتبادل مما يساعد على تحسين العلاقات بين المديرين والعاملين معهم.
  - الاتصال الفعال لابد أن يتضمن رسائل واضحة ومحددة للمرسل إليهم الأمر الذي يعتبر ضروريا جداً لإحداث اتصال ذي كفاءة فاعلة وسريعة في الاستجابة والتي هي أساس عمل إدارة التسويق.

ج. التحفيز التسويقي Marketing Motivation

إن التحفيز يعتبر عاملاً مشجعاً وأداة رئيسية مهمة لتشجيع العاملين في الإدارات المختلفة ومنها إدارة التسويق باتجاه الإنجاز والأداء الأفضل. وإن التحفيز للعاملين في مجال إدارة التسويق لابد أن يخضع لأسس وقواعد لابد أن تؤخذ بنظر الاعتبار من قبل المديرين عند وضعهم لنظام التحفيز العادل والفعال. وهذا يعني أن تكون لديهم الخلفية النظرية لأهمية التحفيز كأداة فاعلة ومؤثرة على الأداء.

إن تحفيز العاملين في إدارة التسويق يساهم في جعل العاملين ينتقلون من العمل الروتيني إلى الأداء الاستثنائي والذي يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف التسويقية. بهذا الصدد يشير (Forsty, 2006, P 22 – 27)[28] إلى أن التحفيز يمكن اعتباره أداة رئيسية مهمة لتشجيع العاملين في إدارة التسويق ومنهم رجال البيع المندفعون لأداء عملهم بشكل متميز ويحفزون الآخرين لحذو حذوهم.

يعتبر التحفيز عملية تقدير لجهود العاملين ومنهم رجال البيع وحثهم على عمل السلوك الايجابي والمتميز، وتغيير جزء من ثقافة المنظمة العامة وفلسفتها ضمن أهداف وخطط والمنظمة التسويقية. (الصميدعي، ردينة، 2006، ص 46 – 48)[29].

إن التحفيز يعتبر عملية حساسة يجب أن تحدد بشكل منظم ومبرمج وهادف من خلال وضع نظام التحفيز العادل والمميز بعيداً عن الإسراف به، لأن الإسراف في التحفيز دون مبرر سوف يضعف قيمة الحافز (Bondura, 1997, P 607)[30]. في حين يشير (Weighhman, 2008, P 37)[31] بأن هناك عدة عوامل في بيئة العمل تعتبر من العناصر الأساسية للتحفيز كالرضا عن العمل، الاحترام، والرغبة لدى العاملين للظهور، واهتمام الإدارة بما يريدون. إن هذه العناصر تمثل دوافع ايجابية لرفع أداء العاملين في إدارة التسويق ومنهم رجال البيع. وإن التحفيز يمثل اعتراف المسؤولين بعمل العاملين في إدارة التسويق وجهودهم في تحقيق الأهداف التسويقية والبيعية وجعلهم يشعرون بأنهم جزء مهم في الإدارة، وكذلك يفهمون بأن هذا الحافز الايجابي هو جزء لما قاموا به من تكليف وظيفي بشكل مرض وجيد.

إن التحفيز يمثل جانبا ماديا عندما يعبر عنه بالراتب، المكافأة المالية، العلاوة. وفي نفس الوقت يمثل جانبا معنويا من خلال المعاملة الجيدة والتقدير ورفع الثقة لدى العاملين.

التحفيز محاولة للتأثير على الأفراد لعمل شيء جدير بالاهتمام أو المساعدة لتحقيق الأهداف المرغوب بها، والتحفيز عملية ليست فقط للحصول على الانسجام للأعمال ولكن أيضاً حول أحداث التغيير للفرد العامل وكذلك تغيير الأداء بشكل مميز. (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 240)[5].

خامساً: التنفيذ التسويقي Marketing Implementation

إن كل ما أعد من تخطيط، تنظيم، وتوجيه يبقى محكوماً بالقدرة على التنفيذ، الذي يحدد مدى نجاح ما تم إعداده من خطط وبرامج وبناء التنظيم اللازم وقيادة الأنشطة من خلال الأوامر والإجراءات الموضوعة ضمن خطط المنظمة وإدارة التسويق فيها. والاختبار الحقيقي لصحة ما تم إعداده يرتبط بمدى ملاءمته للواقع والبيئة التي تعمل بها المنظمة. والواقع التنفيذي للأنشطة التسويقية يعتبر دليلا على صحة ما وضع.

أ. تعريف التنفيذ

إن تنفيذ أو تطبيق الخطط يمثل مجموعة من الإجراءات والسياسات التي صممت لمساعدة الإدارة على التنفيذ والرقابة وصولاً إلى الأهداف بنجاح وفعالية. إن تطبيق الخطة هو فعل توصيل أدوات إدارة التسويق من أجل إجراء سياسة معينة ونوعية تصمم لمساعدة الإدارة على التطبيق العملي ومراقبة فقط التطبيق الذي يجب أن يتسم بالمرونة اللازمة عند التنفيذ، وفي نفس الوقت يجب أن يكون مستوى التفصيل في الخطط التنفيذية واضحا وبشكل كاف ويتضمن تعريف العاملين بالمهام المطلوب تنفيذها ضمن مراحل التنفيذ والإطار الزمني المحدد لذلك.

يعرف كل من (Farrell & Hartline, 2008, P 38)[32] التنفيذ بأنه العملية التي تتضمن الفعاليات أو الأنشطة التي تطبق الوظائف في مجال الإستراتيجية التسويقية.

في حين يشير كل من (Gillgan & Wilson, 2009, P 10)[33] بأن التنفيذ يعني ترجمة القرارات إلى عمل على واقع التطبيق.

إن التنفيذ يجب أن يتم وفقا لخطة تنفيذية تستند على المعلومات والبيانات التي حددت في الخطط، وإن التنفيذ يفحص الفرص الرئيسية لإدارة التسويق وبالتالي فإن هذه الخطة تزود بالمعلومات المهمة عن البرامج، الرؤيا، معايير تقييم البرامج، خطوات أو مراحل العمل والفترة الزمنية اللازمة للتنفيذ. ومسؤولية كل قسم أو عامل في عملية التنفيذ.

ب. إجراءات التنفيذ

إن تنفيذ الخطط يتطلب اشتراك العاملين كلاً حسب موقعه الوظيفي والأهداف المحددة للوظيفة التي يشغلها، في أثناء عملية التنفيذ يتابع مدير التسويق التنفيذ ومستوى تطبيق الخطط باتجاه تحقيق الأهداف وتصحيح الانحرافات، وذلك من خلال عملية التنسيق والتوجيه ومراقبة مستوى التنفيذ باتجاه تنفيذ الخطط، وإجراء عملية التحفيز أو التطوير لمراحل تنفيذ الخطة وفق الإطار الزمني المحدد لها. وإن الفشل في تنفيذ أحدى الوظائف أو الأقسام سوف يؤثر سلباً على تنفيذ الخطة ككل، لذلك فإن المديرين ينسقون ويتابعون مراحل التنفيذ والوقوف على المشاكل والمعوقات من أجل تذليلها، وكذلك معالجة الانحراف عن الخطة الموضوعية بالشكل الذي يسير بالخطة بالاتجاه الصحيح وتحسين الأداء، وهذا يتطلب من مدير التسويق ما يلي: (Lesser and Others, 2004, P 87 – 90)[34].

1. تحديد نوعية الأنشطة التي من خلالها تستطيع الإدارة ومنها إدارة التسويق تحقيق الأهداف بالنوعية المطلوبة والوقت المناسب.
2. تحديد الفترة اللازمة للتنفيذ الجيد والفعال.
3. تحديد تكاليف التنفيذ وتوزيعها على الأنشطة.
4. تحديد نقطة البداية للتنفيذ ونقطة الانتهاء.
5. تحديد الأولويات حسب ترتيبها ضمن الخطط الموضوعة وظروف التنفيذ.
6. تحديد أو توقع المشاكل التي من المحتمل أن تصاحب عملية التنفيذ والاستعداد لها من خلال تعديل الخطط والبرامج والإجراءات.
7. تحديد المستلزمات الداعمة واللازمة للتنفيذ بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة النشاط وحجمه.
8. تحديد طبيعة التنسيق والتعامل والتكامل والاتصالات المطلوبة لإنجاح عملية التنفيذ.
9. منح الصلاحيات اللازمة للتنفيذ أو تغير تلك الصلاحيات وفقاً لظروف ومراحل التنفيذ.

10. رفع المعلومات للجهات المعنية في إدارة التسويق لتوضيح مسار التنفيذ والإجراءات المتبعة وصولاً للتنفيذ السليم والناجح.

ج. التنفيذ الإستراتيجي التسويقي

إن إحدى حقائق عالم الأعمال هي "إذا أنت لم تربح يجب أن تهاجم"، لأن المنظمة إذا لم تسع للتغيير والتطوير والتكييف فإنها سوف تفقد حصتها في السوق ويضعف موقفها التنافسي تدريجياً وفي تحقيق الأرباح. وفي عالم تسوده المنافسة يجب على المنظمة أن تعتمد على قدرات العاملين ومستوى التنفيذ وتسليم قيمة عالية للزبائن.

إن التسويق الإستراتيجي باعتباره التوجه العام الإستراتيجي الذي يترجم إلى خطط إستراتيجية طويلة المدى تحتاج إلى البعد الإستراتيجي لعملية التنفيذ، أي أن التنفيذ يمكن أن يكون وفق خطة طويلة المدى تتضمن عدة مراحل تكتيكية تحددها طبيعة المرحلة التكتيكية وإطارها الزمني المحدد في الخطة الإستراتيجية وخطة التنفيذ الإستراتيجية.

إن التنفيذ الإستراتيجي الناجح يتم من خلال نظرة مرنة مكيفة في إدارة النشاط التسويقي وإن مثل هذه النظرة مهمة جداً لضمان انجاز الأهداف. (Billgaw, 2010, P 1 – 5)[35].

إن التنفيذ الإستراتيجي التسويقي يتضمن: (Mc Ghee, 2006, P 1 – 7)[36].

1. إدارة عملية التنفيذ للأعمال.
2. إدارة الأدوار بشكل يتناسب مع الخطط الإستراتيجية.
3. تحليل الأداء ويرتكز على تنفيذ الخطة من خلال توثيق مستوى التنفيذ والنتائج التي توصل إليها مجاميع العمل والأفراد والأقسام. وإن تحليل الأداء يكون من خلال:
   - تحديد المعلومات في الجانب التنفيذي في الإدارات وأدوار العاملين.
   - متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية تمكن المدراء التنفيذيين في إدارة التسويق من تحديد المشاكل المحتملة وإعطاء منظور واضح عن الأداء مما يمكنهم من وضع المعالجات المناسبة إلى توجه العاملين بالاتجاه الصحيح وتصحيح الانحرافات.

إن تطبيق وتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات التسويقية لابد أن تتم مناقشته مع الموظفين التنفيذيين، وفي نفس الوقت يجب على المديرين التنفيذيين في المواقع المختلفة ضمن إدارة التسويق أن يفهموا كيفية تطبيق سياساتهم وإستراتيجيتهم، لأنه يجب على القسم أو إدارة التنفيذية أن تراجع خططها وسياساتها التنفيذية باستمرار وبانتظام، وهذا يتطلب ما يلي: (Katter, 2002, P 1 – 12)[37].

1. وضع تقديرات التقدم في مراحل التنفيذ المختلفة وفقاً لآلية التنفيذ من قبل المديرين في المستويات العليا لإدارة التسويق.
2. بيئة تنظيمية جيدة وفريق عمل متعاون.
3. تحديد مهمات وأهداف كل قسم ودوره في انجاز المهمة.
4. تصور واضح عن البيئة المستقبلية للعمل (التنبؤ يجب أن يطور صورة متوقعه لبيئة العمل المستقبلي).
5. تحديد الخطط التنفيذية والإجراءات التي يجب أن تصمم بالشكل الذي يسمح بالتنفيذ الناجح وصولاً للأهداف الخاصة بالانجاز.
6. التغير التنظيمي يجب أن ينجز بشكل إستراتيجي خلال تطبيق خطة العمل.

إن دور العاملين في المستوى التنفيذي يتفاوت إلى حدٍ كبير إلى:

1. مقياس النشاط.
2. مستوى الخطر الضمني.
3. ترتيب النشاط.

إن تطبيق الأنشطة التسويقية الفعالة يتضمن:

1. تقوية العلاقات مع الشركاء وأصحاب الحصص الآخرين.
2. يتضمن نظرة تشاركية مثلية.
3. مراجعة الأنشطة والخطط المصححة وإمكانية التطوير والتجديد.
4. يتضمن وضع أنظمة مراقبة ملائمة للعمل.
5. تشجيع الأداء على التكييف.

د. مهارات التنفيذ التسويقي الإستراتيجي

إن التنفيذ التسويقي هو تلك العملية التي تحول خطط التسويق إلى مهمة العمل، وكذلك يجب أن تتضمن تحديد المهام المعقدة وأسلوب انجازها والتي تنجز أهداف الخطة المنصوصة.

إن إستراتيجية التسويق تخاطب ماذا، ولماذا الفعاليات والأنشطة التسويقية؟ بينما التنفيذ يخاطب أسلوب التطبيق أين، متى، وكيف يتم ذلك؟ لذلك فإن التنفيذ التسويقي يمثل العمليات التي تحول الخطط إلى مهام عمل يصف الذي يعمل كيف، لماذا، ومتى؟

إن التنفيذ التسويقي الإستراتيجي الناجح يتطلب مهارات متعددة لضمان الانجاز المبدع، فمهارات التنفيذ التسويقي الإستراتيجي هي عبارة عن مجموعة الكفاءات والخبرة المتراكمة في الأجهزة التنفيذية في إدارة التسويق الإستراتيجي والتي تؤدي إلى التنفيذ بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية. إن مجموع المهارات يجب أن تزاول في كل مستويات ووظائف المنظمة، تنفيذ البرامج والسياسات لتحقيق أهداف التنفيذ وانجازها بشكل ناجح ومتكامل. ويشير عدد من الباحثين إلى مجموعة من المهارات التي يجب أن تتوفر في المنظمة والتي تتعلق بالتنفيذ الفعال للبرامج التسويقية، هي:

1. مهارات معرفية وتشخيص المشاكل.
2. مهارات تقييم مستوى المنظمة عندما تظهر المشاكل.
3. مهارات تطبيق الخطط.
4. مهارات تقييم نتائج التنفيذ.
5. مهارات التطبيق التسويقي.

إن هذه المهارات لابد لها أن تتكامل فيما بينها للوصول إلى الانجاز الكفؤ والفعال. وسنحاول فيما يلي التركيز على مهارات التنفيذ التسويقي الإستراتيجي باعتبارها الأساسية في نقل الخطط الإستراتيجية إلى واقع العمل وإنها بنفس الوقت لابد أن تجمع المهارات المشار إليها أعلاه.

1. **مهارات التنفيذ التسويقي الإستراتيجي**: إن النظرة الإستراتيجية هي نظرة شاملة ومتكاملة سواء على صعيد التخطيط أو وضع هذا التخطيط موضع التطبيق، أي التنفيذ. وإن النظرة لمهارات التنفيذ التسويقي الإستراتيجي لابد أن تتضمن ما يلي:

- تخصيص المهارات المستخدمة من قبل مدير التسويق في وضع مصادر الميزانية (المستلزمات المادية والبشرية) لكل وظيفة من الوظائف، البرامج، وتحديد كيفية تخصيص الأموال بما يتناسب مع حجم المهام والعمل لكل وظيفة. وفي نفس الوقت توزيع العاملين وفقاً للمهام بما يتناسب مع حجم العمل والمهام، كذلك يجب تحديد أدوار العاملين على مستوى التنفيذ، ومعالجة المشاكل التي تظهر من تخصيص المهارات.
- مراقبة المهارات المستخدمة في إدارة نظام السيطرة لتقييم نتائج الأعمال التسويقية. وهذه السيطرة تتكون من أربعة مستويات:
  - السيطرة على الخطة السنوية.
  - السيطرة على الأرباح.
  - السيطرة على الكفاءة.
  - السيطرة الإستراتيجية.
- تنظيم المهارات التي تستخدم لتطوير فعالية وكفاءة أعمال المنظمة مع فهم تنظيم أعمال التسويق، وأعمال المنظمة ككل لتحقيق التنفيذ الفعال والكفؤ.
- تكامل المهارات، وهذا يعود إلى كفاءة المديرين ومستوى تأثيرهم على الآخرين. إن مديري التسويق يجب أن لا يفكروا فقط بتحفيز العاملين في إدارة التسويق، وإنما أيضاً أصحاب الحصص مثل الوكلاء والزبائن ونجاح عملية التنفيذ.
- تقييم مهارات التنفيذ: إن متابعة عملية التنفيذ خطوة بخطوة يؤدي لتشخيص المعوقات والمشاكل وكيفية الانجاز وبالتالي يمكن تشخيص نقاط الضعف في التنفيذ لغرض معالجتها، وفي نفس الوقت تحديد أين نقاط الضعف هذه وأسبابها وكيفية تذليلها على الوجه الأكمل والصحيح.

2. **مشاكل التنفيذ التسويقي**: إن مشاكل التنفيذ التسويقي يمكن أن تحدث في ثلاثة مستويات، هي:

- **المستوى الأول**: وهذا يحدث عند تنفيذ وظيفة التسويق بنجاح، على سبيل المثال (كيف تستطيع المنظمة الحصول على الإعلان الأكثر إبداعاً من وكالة الإعلان).
- **المستوى الثاني**: وهذا يحدث عند تنفيذ برامج التسويق الذي يمزج الوظائف التسويقية في وحدة متماسكة، على سبيل المثال عند تقديم منتج جديد للسوق.
- **المستوى الثالث**: تتمثل في تطبيق السياسة التسويقية ضمن مراحل التنفيذ المختلفة في مختلف مستويات التنفيذ، وكيفية قيام كل موظف أو عامل من موقع عمله بنقل تلك السياسات بشكل صحيح ودقيق والذي يضمن الإنجاز الكفوء.

سادساً: الرقابة الإستراتيجية التسويقية Marketing Strategy Control

أن الرقابة على العملية التنفيذية تضمن تطبيق كافة الخطط بشكل صحيح من خلال توضيح معايير الأداء ضمن المجموعة، وتسمح الرقابة بسهولة تكليف الأفراد بالمهام والمديرون يتحملون مسؤولية التكليف. وإن الرقابة تسمح بالوقوف على مستوى التنفيذ والسيطرة على سير العمل بالاتجاه الصحيح وذلك من خلال تقييم الأداء مقارنة بالمعايير المحددة وتقدير الحوافز والإجراءات التصحيحية اللازمة. (Bateman, 2007, P 16 – 18)[27] كذلك فإن الرقابة تتضمن تقييم مستوى الأداء خلال مراحل التنفيذ المختلفة من أجل تشخيص نقاط القوة والضعف، وثم تشخيص نقاط الاختناق أو المعوقات والمشاكل التي تواجه سير العمل وثم محاولة معالجتها بشكل جذري وسريع.

أ. مفهوم الرقابة التسويقية

إن مفهوم الرقابة التسويقية لا يختلف جوهرياً عن مفهوم الرقابة بشكل عام، حيث إن جوهر الرقابة واحد مهما اختلفت الأنشطة التي تزاولها المنظمة.

إن الرقابة ما هي إلا تلك العملية التي يتم من خلالها التأكد من أن الأنشطة التسويقية تنفذ حسب المخطط لها وفقاً للمعايير المحددة للانجاز، وكذلك تشخيص الانحرافات والمعوقات التي تحول دون الوصول للأهداف المحددة لعملية التنفيذ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان استمرارية العمل بالاتجاه الصحيح والمرغوب.

إن من سمات عملية الرقابة الإستراتيجية هي أن تلك العملية مستمرة لاكتشاف وقياس الانحراف عن الخطط الموضوعة والنتائج المرغوب بها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية التقويمية لذلك، وبالتالي فهي تمثل الملجأ الأخير للتأكد من الأداء والضمانة الأخيرة للوصول للأهداف الموضوعة سواء للمنظمة أو لإدارة التسويق على الأخص، (الصميدعي، 2008، ص 150)[38].

إن الرقابة تستند بالأساس على تدقيق المعلومات من مراكز العمل في مختلف الأنشطة التسويقية الميدانية والتي تتم من خلالها قياس الأداء ومستواه في مراحل الإنجاز المختلفة.

ب. أسس عملية الرقابة الإستراتيجية على التسويق

إن أسس أو جوهر عملية الرقابة التسويقية هو واحد لأي عملية رقابية. حيث إن الرقابة تضمن عدم الانحراف عن الأداء المستهدف، وذلك من خلال: (Boston, 2002, P 12)[37].

- وضع المعايير.
- مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة.
- القيام بالإجراء التصحيحي عند الضرورة.

أما (الصميدعي، 2007، ص 310)[39] فإنه يشير إلى أن هناك خمسة عناصر أساسية تكون جوهر عملية الرقابة، هي:

- تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم، إلا أنه من الضروري البحث عن نقاط الضعف والاختناق التي تتطلب تذليلها ومعالجتها أو أنها تتطلب اهتماماً استثنائياً لكونها تمثل عائقاً محتملاً لتطبيق الإستراتيجية التسويقية.

- وضع معايير نموذجية للانجاز سواء أكانت معايير كمية أو نوعية، على أن تكون هذه المعايير المعتمدة منسجمة مع ما هو سائد في بيئة المنظمة.
- وضع أسلوب أو سياق، وذلك بتحديد كيفية توفير نظام معلومات كفؤ من سجلات المحاسبة، سجلات الشحن، طلبات الشراء.
- مقارنة النتائج مع معايير الانجاز، وذلك للتعرف على مدى تنفيذ الخطة وكذلك التعرف على الانحرافات عند حصولها وتعديلها.
- وضع الحلول اللازمة عند حصول الانحراف وتشجيع المعنيين على اعتمادها لتصحيح الأداء.

إن أسس أو جوهر عملية الرقابة على الأنشطة التسويقية يلخصها الجدول التالي:

الرقابة الإستراتيجية التسويقية	تقييم الأداء للأنشطة التسويقية	تقويم الأداء للأنشطة التسويقية
أهداف الإستراتيجية التسويقية	تحديد جوانب القوة والضعف	وضع المعالجات والحلول اللازمة لمعالجة الانحرافات والمشاكل
أهداف النشاط التسويقي (المزيج التسويقي)	تشخيص الانحرافات والمعوقات والمشاكل التي تواجه تنفيذ العمل	تصحيح مسار العمل
الخطط التسويقية لكل عنصر من المزيج التسويقي	مستوى الانجاز مقارنة مع الخطط الموضوعة	متابعة مدى الالتزام بتنفيذ المعالجات اللازمة
المهام التنفيذية لكل نشاط تسويقي	وضع معايير لقياس كفاءة الانجاز	

شكل (2 – 9): أسس أو جوهر عملية الرقابة الإستراتيجية التسويقية

المرجع: إعداد المؤلفين

ج. **أنواع الرقابة التسويقية الإستراتيجية**

هناك العديد من أنواع الرقابة بهدف الوصول إلى الأداء الأفضل للأهداف المستهدفة وخاصة فيما يتعلق بإدارة علاقات الزبون (CRM)، نظام إدارة الشراكة (PRM)، واستثمار قيمة الزبون والاحتفاظ الطويل الأمد، قيادة السوق، خلق الميزة التنافسية، إضافة إلى الأهداف الاعتبارية. بهذا الصدد قدم (الصميدعي، 2008، ص 154 – 158)[38] تقسيماً لأنواع الرقابة التسويقية كما هو موضح بالشكل التالي:

نوع الرقابة	طبيعتها	الهدف
الرقابة السابقة	وقائية/ ايجابية	لتلافي الانحراف
الرقابة الجارية	أثناء التنفيذ/ روتيني	مراقبة التنفيذ من الانحراف
الرقابة اللاحقة	بعد التنفيذ	مطابقة التنفيذ مع الخطط
الرقابة المتعددة	تأخذ أكثر من نوع من الرقابة	تأخذ أكثر من هدف
الرقابة الداخلية (التدقيق الداخلي)	استمرارية (طول الوقت)	مراقبة الأداء للأنشطة الداخلية
الرقابة الخارجية (التدقيق الخارجي)	دورية (ضمن فترات محددة)	مراقبة الأداء للأنشطة الخارجية
الرقابة المفاجئة	وقائية/ تأكيدية	التأكد من الأداء
الرقابة الدورية	بين فترة وأخرى	مطابقة ما تم تنفيذه وما سيتم
الرقابة المستمرة	استمرارية	مطابقة الأداء بشكل مستمر

شكل (2 – 10): أنواع الرقابة التسويقية

(الصميدعي، محمود، 2008، ص 153 – 154)[38]

د. **التدقيق التسويقي**

إن النظرية الحديثة للرقابة التسويقية والتي تمثل الاتجاهات الحديثة واستكمالاً لعملية التخطيط الاستراتيجي تتطلب مراجعة دورية والتي يعبر عنها بالتدقيق التسويقي. وإن التدقيق التسويقي يهدف إلى عدة أهداف هي:

- تحديد نقاط القوة والضعف للتنظيم والإجراءات المعتمدة من قبل إدارة التسويق.
- تقييم شامل للبرامج التسويقية وخاصة ما يتعلق بالأنشطة التسويقية المختلفة، وكذلك الأنشطة المساندة لها.
- تفحص الأهداف التسويقية، خاصة للتأكد من أنها لا زالت ممكنة التطبيق، وأنها تنسجم مع إستراتيجية المنظمة.
- التعرف على إمكانية مدير التسويق، هل لازال قادراً على أداء المهام الخاصة به.
- التعرف على موارد المنظمة وخاصة فيما يتعلق بتلك الموارد التي تنفق على الأنشطة التسويقية وتدعمها.
- التعرف على قدرة المنظمة على استغلال الفرص التسويقية بطريقة أفضل.
- تحليل البيئة المحيطة من خلال التعرف على مستوى التهديدات التي تواجه عمل الأنشطة التسويقية.

إن عملية التدقيق التسويقي تشمل كافة مجالات عمل المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية بنظرة إستراتيجية لتحليل كافة الظروف المحيطة والإستراتيجية التسويقية وصولاً إلى الوظائف التسويقية في المستويات الدنيا. لقد قدم (الصميدعي، 2007، ص 325)[39] مضامين عملية التدقيق التسويقي، وقد تم عرضه بشكل مطور عام 2010.

خروجاً من الشكل السابق يتضح بأن عملية التدقيق التسويقي هي عملية شاملة لمختلف الأنشطة التسويقية والتي تهدف إلى تقييم البرامج التسويقية بمختلف مستوياتها.

التدقيق التسويقي	المجالات التي يشملها التدقيق
• البيئة التسويقية: - البيئة العامة - البيئة المهمة	الظروف السكانية، الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، الاجتماعية والثقافية. الأسواق، المستهلكون، الموزعون، المنافسون
• الإستراتيجية	الرسالة أو المهمة، الأهداف، الإستراتيجية
• التنظيم التسويقي والبيعي	التنظيم الداخلي، الأنظمة المعمول بها، العلاقات الداخلية والتفاعل ما بين الأقسام
• الأنشطة التسويقية	- نظام المعلومات التسويقية. - نظام التخطيط التسويقي. - نظام الرقابة التسويقية. - نظام المبيعات.
• الفعالية التسويقية	- تحليل المبيعات. - تحليل الربحية. - تحليل التكاليف. - تحليل الإيرادات. - تحليل الكفاءة التسويقية.
• الوظائف التسويقية	- تخطيط المنتجات. - تحديد الأسعار. - التوزيع. - الترويج. - النقاط البيعية. - قوة البيع.

شكل (2 – 11): عملية التدقيق التسويقي

المرجع: (الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، 2010، ص 146)[5]

مراجع الفصل الثاني

1. Borhard L. Even, (2005), The five functions marketing Greative problem solving planning, Organizing staffing. Directing, Controlling Department of Agriculture Economics, Ohio State University Extension.
2. Charles, M.F (2001), Sales management, 6th Harcourt College publishers, New York.
3. Wayne, G, (2007), The Pretean Methods Pipeline Development process, Academy of marketing, USA.
4. الصميدعي محمود، الساعد رشاد، (2007)، إدارة التسويق، التخطيط، التنظيم والرقابة، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
5. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2010)، إدارة المبيعات، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. Carter, M. Namar, (2007), Strategic in nonprofit or for Organization, Free Management Liber 7.
7. Kesten, C. G & Armstrong, J. Scot, (2004), Structured Anologies for Forecasting, Department of Econometrics and Business Statistices. Mahas University.
8. David, M. W & Ronald L. S, (2001), Management Planning Guide for information System, Security Auditing, National State Auditor, U.S Genera.
9. Douglan, Halln, (2007), Marketing Business plans, Bnet. Edition "planning your Marketing. Bnet Edition.
10. Malcolm, Mc Donald, (2002), Marketing plans Marketing process company, 5th Edition ISBN.
11. Laure, Lake, (2010), Strategic Market planning, Marketing.About.com.
12. Grofton, Milne, (2006), Marketing plan success. www. marketing plan success.com.
13. Danielle, Chonody, (2009), What is atarget marketing, www. Self Growth. Com.
14. Christ, Plan, (2009), know this: Marketing Busics, Amazon. Com.

15. www. Mtg. Marketing. com/ Mtgm – MC html, (2003), Marketing planning process, pdf.
16. Repenning, N, (2002), A Simulation-Based Approch to Understanding the Dynamics of Innovation Implementation, Organization Science, 13, 2.
17. Joshi, Rakesk, Mohav, (2005), International Marketing Oxford University Press, New Delhi, New York.
18. Thomas, B & Anders O, (2008), The Challenge Organizing Change in Hypercompetitive Industries: School of Business (U S B E) University Sweden.
19. Whitley, B, (2006), Project-based firms New Organization of or variations on a theme? Industrial and Corporal change. Vol 154, pdf.
20. Harvey M & Novicevie M, (2001), The Impact of Hypercompetitive. "Tim escape", The development of a global Mindest, Management Decision, Vol 39 (6) pdf.
21. Manfred, Saynisch, (2005), Beyond frontiers of traditional project management: The coceptal project management second order, P W 2, Ajan Approach of evolutionary management, Taylor and francis – Group.
22. Burnes, B, (2004), Management Change a Strategic Approach to Organization Dynamics, 4th ed, Harlow Prentices Hall.
23. Dunphy, D & Stace, D, (1993), The Strategic Management of Corporate Change, Human Relation, N 46, L 8.
24. Carnall, C. A, (2003), Managing Organizational, 4th ed, Harlow Financial Time Prentice Hall.
25. ردينة عثمان، (2008)، **إدارة النقل الجوي**، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
26. Corey, R, (2008), Sales force, Alters Marriottes, Reps Structure, Meeting, News, Vol, 32 Issue, 2, EBSCO, Industries, Inc.
27. Bateman, T. S & Shall. S, (2007), Management Leading and collaborating in a competitive Word 7th ed, Mc Graw-Hall.
28. Forsty, Patrick, (2006), Motivate your Staff Engineering Management, Vol, 6, Issue Business Source, pdf.
29. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2006)، **إدارة التسويق والمفاهيم والأسس**، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

30. Bondura, A, (1997), Self- efficacy, the exercise of control, New York, Herrday, ISBN.
31. Weighhman, J, (2008), The employee motivation Audit, Cambridge Strategy Publication.
32. Ferrell, O.C Michacl & Hartline, D, (2008), Marketing Strategy, 4th edition, Thomson Coropation U.S.A.
33. Gillgan, Colin & Wilson, Richard.M, (2009), Strategic Marketing planning, 2th edition Bulter warth Heinmann B.H.
34. Lesser, V, Decker, K, Wagner, T and Carver, A, (2004), Evolution of the GPGP/TAEMS Domains Independent coordination, framework Autonomous Agents and Muti-Agent system.
35. Billgaw, (2010), Strategic plan execution, Business Basics, LLC.
36. Mc Ghee, Brad, (2006), SQL Server Ouery execution plan analysis, Go Grid Claud Centre.
37. Katter, John, P, (2002), The Heart of change, Harvard Business school publishing, Boston.
38. الصميدعي، محمود، (2008)، **إدارة التوزيع مدخل متكامل**، الاردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
39. الصميدعي، محمود، (2007)، **استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي**، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الفصل الثالث

أسس التسويق الإستراتيجي

Foundations of Strategic Marketing

المقدمة

أولاً: جوهر عملية التسويق الإستراتيجي

ثانياً: أعمال المنظمة

ثالثاً: الرؤيا، المهمة، والأهداف

رابعاً: تحليل الفرص

خامساً: تحليل Swot ومصفوفة Tows

سادساً: صياغة إستراتيجية المنتج/ السوق

مراجع الفصل الثالث

الفصل الثالث

أسس التسويق الإستراتيجي

المقدمة Introduction

إن فهم العملية التسويقية الإستراتيجية يعتبر من المسائل الضرورية التي تنطلق أساساً بفهم أبعاد وأسس التسويق الإستراتيجي، حيث إن التسويق يمثل فلسفة ومجموعة من التقنيات التي تهدف للتحفيز وإرضاء طلب الزبون وتحقيق الربحية.

وإن التسويق الإستراتيجي يمثل التوجه الإستراتيجي العام للإدارة التسويقية لأنه يركز على بناء الإستراتيجيات التسويقية التي من خلالها تخاطب المنظمة زبائنها ضمن سياق بيئة تنافسية تتميز بالتعقيد والتغيرات المتسارعة والتي لا يمكن التعامل معها دون رؤيا إستراتيجية واضحة تمكن المنظمة من وضع الإستراتيجيات والسياسات ومن ثم البرامج اللازمة للتكيف مع هذه البيئة.

التسويق الإستراتيجي يساعد ويضمن للمنظمة وإدارة تسويقها المعرفة العميقة للأسواق، وتحديد الأسواق المستهدفة بشكل صحيح، ويرفع من مستوى النجاح، بسبب ما يحققه من رؤى تمكن المنظمة من الوصول إلى أعلى السلم التنافسي وخلق قيمة عالية للزبون.

في هذا الفصل سيتم تناول ما يلي:

1. جوهر عملية التسويق الإستراتيجي.
2. أعمال المنظمة.
3. الرؤيا والمهمة والأهداف.
4. تحليل الفرص.
5. تحليل SWOT ومصفوفة Tows.

6. صياغة إستراتيجية المنتج/ السوق.

أولاً: جوهر عملية التسويق الإستراتيجي

Core Process of Strategic Marketing

إن التسويق هو تلك الوظيفة من وظائف المنظمة الأكثر التصاقاً أو تعاملاً مع المستهلكين أو الزبائن، وبالتالي فإن نجاح هذه الوظيفة مرتبط بقدرتها على فهم احتياجات الزبائن وثم بناء علاقات وثيقة مع زبائنها بالشكل الذي يحقق الرضا والولاء لهؤلاء الزبائن، والذي ينعكس ايجابياً على بقاء واستمرار والربح التي تمثل الأهداف العامة لأي منظمة من منظمات الأعمال.

أ. **مفهوم التسويق المعاصر Marketing Concept Modern**

إن بناء علاقات مع الزبون يمثل في الوقت الحاضر جوهر مفهوم التسويق وأنشطته المختلفة وثم في عملية التسويق (Marketing Process)، بهذا الصدد يعطي كل من (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 61- 63)[1] مفهوماً للتسويق مستندا على بناء علاقات مربحة مع الزبون، وفقاً لثلاثة اتجاهات، هي:

1. **الاتجاه الأول:** وهو يمثل التعريف الأبسط، وهو أن التسويق يعني إدارة علاقات الزبون المربحة والهدف المزدوج هو جذب عملاء جدد عن طريق الوعد بقيمة مميزة والحفاظ على الزبائن الحاليين، ونموهم عن طريق التسليم الذي يحقق رضاهم.
2. **الاتجاه الثاني:** وهو يمثل التعرف الواسع، وهو "أن التسويق عملية اجتماعية وإدارية يحصل بها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجون ويبغون من خلال إنتاج وتبادل منتجات وقيمة مع الآخرين".
3. **الاتجاه الثالث:** وهو يتعلق ببيئة الأعمال الأضيق، فإن التسويق يشمل بناء علاقات تبادل مربحة للقيمة مع الزبائن.
4. وبالإمكان إضافة اتجاه رابع يمثل واقع التسويق في الوقت الراهن.
5. **الاتجاه الرابع:** وهو يمثل الفكر الإستراتيجي الذي يطلق عليه التسويق الإستراتيجي وهو ليس فقط إتاحة علاقات مع الزبون طويلة بل يتعدى ذلك لتسليم قيمة عالية للزبون، خلق الميزة التنافسية، وقيادة السوق.

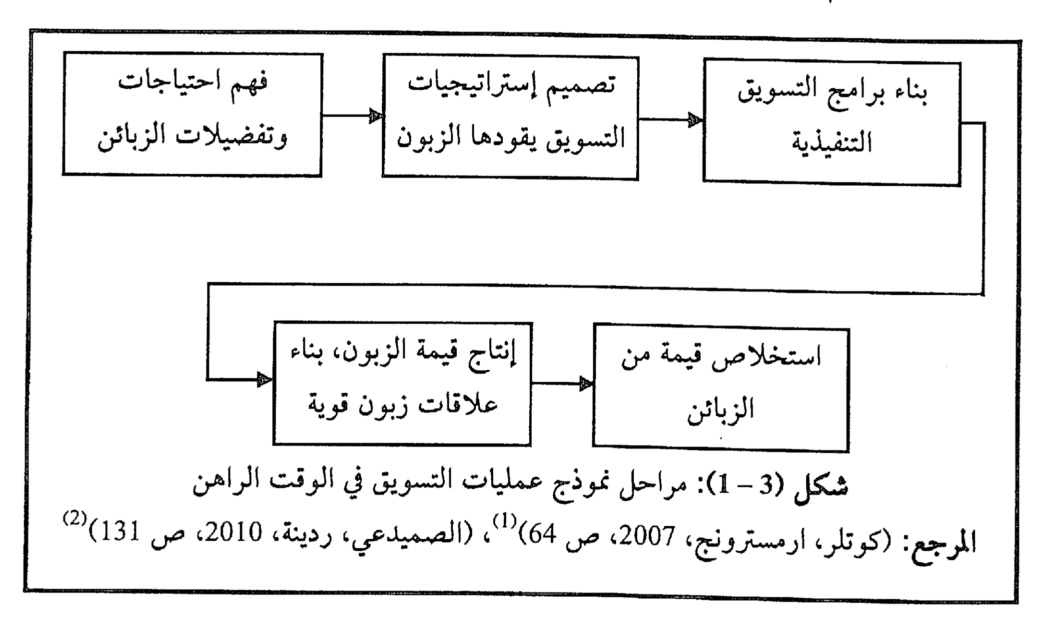
نستنتج مما تقدم بأن التسويق في الوقت الراهن هو عبارة عن تلك العملية الإستراتيجية التي تنتج بها المنظمات قيمة للزبائن، علاقات قوية مع الزبون كي تستخلص قيمة من الزبائن مقابل ذلك من خلال الميزة التنافسية وقيادة السوق.

ب. عملية التسويق The Marketing Processes

إن جوهر عمليات التسويق في الوقت الراهن هو إيجاد علاقات وثيقة مع الزبائن الحاليين والمحتملين باعتبارها الأداة الناجعة لإنجاح هذه العمليات وتسويق تلك العلاقة من خلال تسليم قيمة عالية للزبون. وعليه فإن هذه العمليات تمر بعدة مراحل هي:

1. فهم احتياجات وتفضيلات الزبائن.
2. تصميم استراتيجيات التسويق يقودها الزبون.
3. بناء برامج التسويق التنفيذية.
4. إنتاج قيمة الزبون وبناء علاقات قوية مع الزبون.
5. استخلاص قيمة من الزبائن.

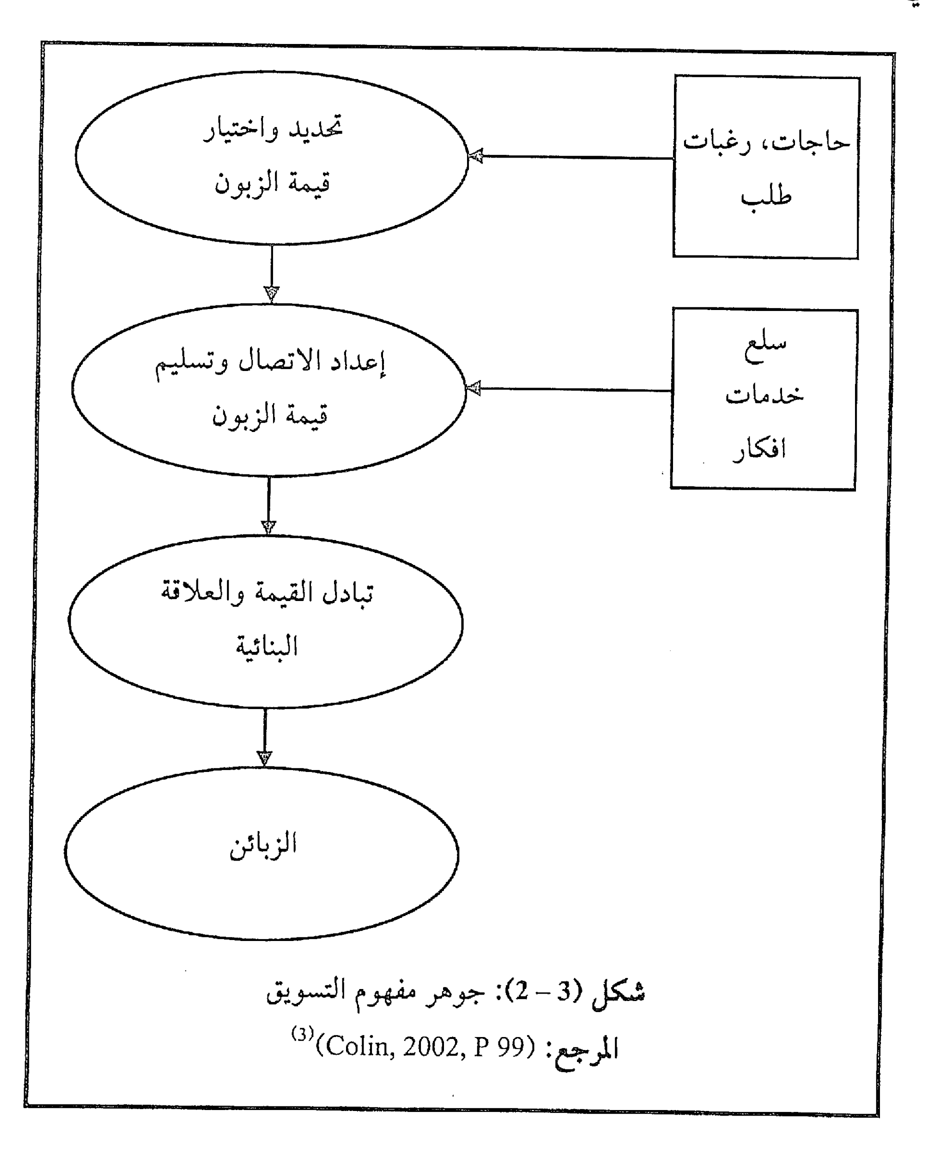
وخروجاً مما تقدم فإن بالإمكان عرض هذه المراحل بالشكل التالي:



شكل (3 – 1): مراحل نموذج عمليات التسويق في الوقت الراهن

المرجع: (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 64)[1]، (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 131)[2]

إن فلسفة التسويق الإستراتيجي تستند على معرفة طبيعة وحاجات ورغبات الزبائن والسعي إلى إرضائهم من خلال إجراء التعديلات والتحسينات على المنتجات لكي تصبح أكثر مرضية وتحقق لهم الولاء للمنظمة ومنتجاتها. والتسويق الإستراتيجي لكونه يؤسس لإستراتيجية تسويقية طويلة الأمد وخاصة فيما يتعلق بالمتغيرات البيئية وأثرها على عمل المنظمة التسويقي. وإن جوهر مفهوم التسويق يعكسه الشكل التالي:



شكل (3 – 2): جوهر مفهوم التسويق

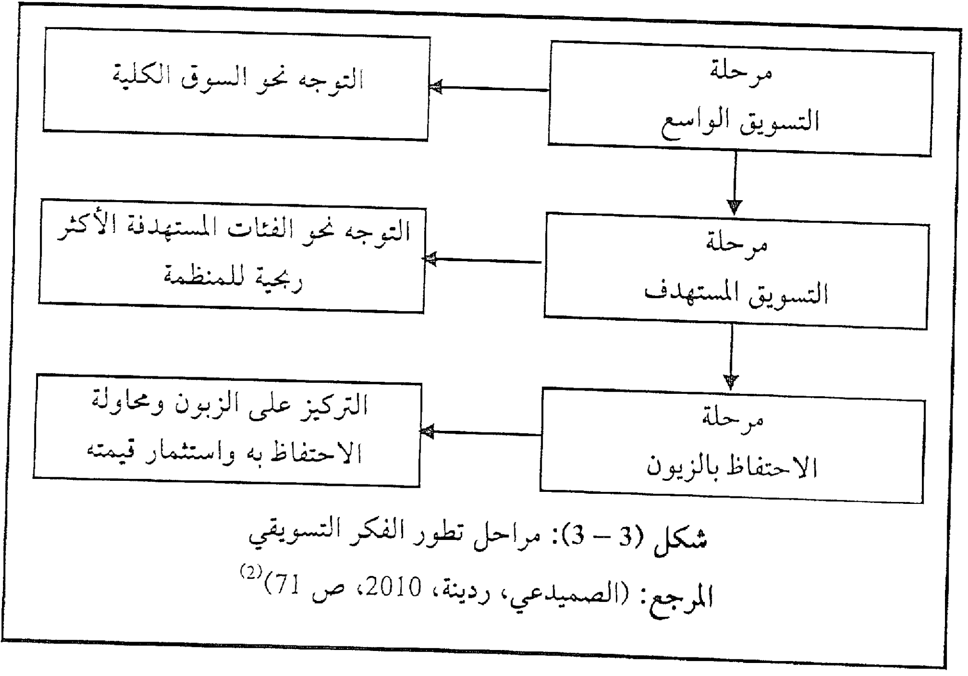
المرجع: (Colin, 2002, P 99)[3]

ج. مراحل تطوير عملية التسويق الإستراتيجية

إن العملية التسويقية الإستراتيجية تركز على الزبون، وكيفية تحقيق رضاء وولاءه، ثم الاحتفاظ الطويل الأمد به، وثم استثمار قيمة الزبون.

1. مراحل تطوير الفكر التسويقي

إن مراحل تطور الفكر التسويقي، وحتى ما وصلت إليه في الوقت الحاضر ووفق منظور التسويق الإستراتيجي يمكن عرضه بالشكل التالي:



شكل (3 – 3): مراحل تطور الفكر التسويقي

المرجع: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 71)[2]

إن التركيز على الزبون، والاحتفاظ به، واستثمار قيمته يمثل الاتجاه الحديث للفكر التسويقي الإستراتيجي. بهذا الصدد يشير (Liscomt, 2004, P 21)[4] بأن جهود المنظمة وخبرتها المعرفية في مجال الإبداع والابتكار الذي يقود إلى اختيار طريقتها المميزة والتي تربطها بزبائنها وتكسب رضاهم وولاءهم.

- **المرحلة الأولى: التسويق الواسع** (Mass Marketing): إن مفهوم التسويق الواسع يشير إلى جهود المنظمة وعلاقتها كانت مع مجموعة واسعة من الزبائن وبأسواق مختلفة. وإن هذا النموذج يعتبر الأول الذي ساد في الماضي. وكذلك

يعتبر إحدى المحاولات الأولى التي سعت المنظمة من خلالها إلى بناء علاقة زبون وفقاً لعدة معايير تقييمية مثل الحصة السوقية، أرقام المبيعات، سمعة العلامة التجارية، الربحية... إلخ.

إن ما طرح من مفاهيم وفقاً لهذا النموذج ساعدت بشكل كبير على تجاوز الأزمة التي عصفت بالمفاهيم التسويقية التقليدية، مما أدى إلى انتشار الفكر التسويقي الحديث المستند على التوجه نحو الزبون ومحاولة بناء علاقات وثيقة معه.

النقطة المركزية لهذا التوجه تستند على عملية الاتصال بالزبائن من خلال وسائل واسعة وحملات مكثفة أدت إلى إحداث أثر ايجابي على جذب المستهلكين للتعامل مع منتجات المنظمة الخدمية.

- المرحلة الثانية: التسويق المستهدف: (Marketing Target): إن انعكاسات التطورات الهائلة في جميع مجالات التكنولوجيا والاتصال أثرت على بيئة الأعمال وأدت لقيام منظمات الأعمال وإدارة تسويقها لتوجه الجهود التسويقية نحو فهم وإدراك حاجات ورغبات وتفضيلات لقطاعات سوقية محدودة والذي أصبح يعرف بالسوق المستهدف (Market Target).

إن التوجه والاستراتيجيات المعدة لتنفيذه قد حققت نجاحات أكبر من التوجه السابق في المرحلة الأولى، إلا أنه لم يؤسس لإقامة علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. وإدارة علاقات الزبون (CRM) إلا أن هذا التوجه سرعان ما تعثر بسبب:

- عدم جود رؤيا إستراتيجية واضحة لدى منظمات الأعمال حول كيفية إقامة علاقات زبون طويلة الأمد بشكل يمكن الاحتفاظ به كزبون دائم. أي لا توجد رؤيا لتطبيق مفهوم أو لتسويق العلاقة مع الزبون (CRM).
- ضعف قدرة المنظمات على تقديم مزيج تسويقي يحقق الرضا للزبائن.
- عدم قدرة المنظمة على فهم التغييرات البيئية التي انعكست على حاجات ورغبات وتفضيلات الزبائن وتنوعها مما عجزت المنظمات عن تحقيقه الأمر الذي يساعد على ظهور المرحلة الثالثة.

- **المرحلة الثالثة: علاقات الزبون (Customer Relationships)**: إن ظهور هذه المرحلة كان مسألة ضرورية نتيجة للتطورات التكنولوجية والاتصالات وما أحرزته من وسائل اتصال حديثة والكترونية (شبكة الانترنت)، أدت إلى إحداث تغير جوهري في توجهات المنظمة كان أساسها تبني فلسفة تسويقية جديدة جوهرها إقامة علاقات زبون متطورة وطويلة الأمد.

إن ظهور مفهوم (تفاعل واحد إلى واحد) (one-to-oneintractive) كان لرغبة المنظمات لتعميق علاقتها مع زبائنها. وإن أسس هذا التوجه تتلخص بما يلي:

- جذب الزبائن من خلال ما تقدمه المنظمة من مزيج منتجات متطورة تتوافق مع طموحات الزبائن.
- زيادة رضا الزبائن ثم واءهم من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم، لأنهم يمثلون أساس ربحية المنظمة.
- محاولة تطوير الوسائل اللازمة لزيادة فاعلية الأنشطة التسويقية بالأخص الترويجية منها، وذلك بهدف جذب واختيار الزبائن الأكثر ربحية للمنظمة.
- الوقوف والفهم بشكل أعمق لاتجاهات وتفضيلات الزبائن والعمل على تقديمها بجودة تتناسب مع ما يرغب الزبائن به.
- محاولة خلق الولاء للزبائن عن طريق تقديم منتجات تتمتع بميزة تنافسية، أي ذات جودة عالية قياساً بما يقدمه المنافسون، مع مزيج تسويقي دائم يحقق الرضا للزبائن وثم الولاء.
- محاولة زيادة المبيعات بشكل يحقق الاستقرار لإيرادات المنظمة وربحيتها.

إن هذا التوجه يسعى لتحقيق أفضل درجة من التوافق والانسجام والتفاعل بين توجهات المنظمة وطموحات الزبائن من خلال إقامة علاقة مباشرة مبنية على الفهم الصحيح والعميق لاحتياجات وتفضيلات الزبائن (Appkgat & Farlan, 2008, P 46)[5]، (Sim, 2008, P 27)[6].

2. العوامل المؤثرة على عملية التسويق الإستراتيجي

هناك العديد من العوامل التي تشكل الأساس في تطور عملية التسويق الإستراتيجي:

- فهم الزبون ومتابعته: ويتم ذلك من خلال بناء قاعدة واسعة يتم فيها تحديد كل ما يتعلق بالزبون، أنماط الشراء، المؤثرات الديمغرافية، المؤثرات الشخصية، والمؤثرات الخاصة بطبيعة التعامل معه.
- تحليل محفظة الزبائن: من خلال معرفة مدى الربحية المتوقعة لكل زبون وولائه المتوقع للمنظمة.
- التفاعل مع الزبون: باستخدام وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة وخاصة الالكترونية منها، وبإمكان أي منظمة أن تتصل للتعرف على حاجات الزبائن، ورغباتهم وتفضيلاتهم وعدم الاعتماد على ما هو موجود من معلومات سابقة.
- التركيز على تقديم حزمة المنتجات والخدمات المرافقة لها، والتي تشبع أكبر عدد من احتياجات الزبون، بدلاً من الاهتمام بواحدة من حاجاته ورغباته.

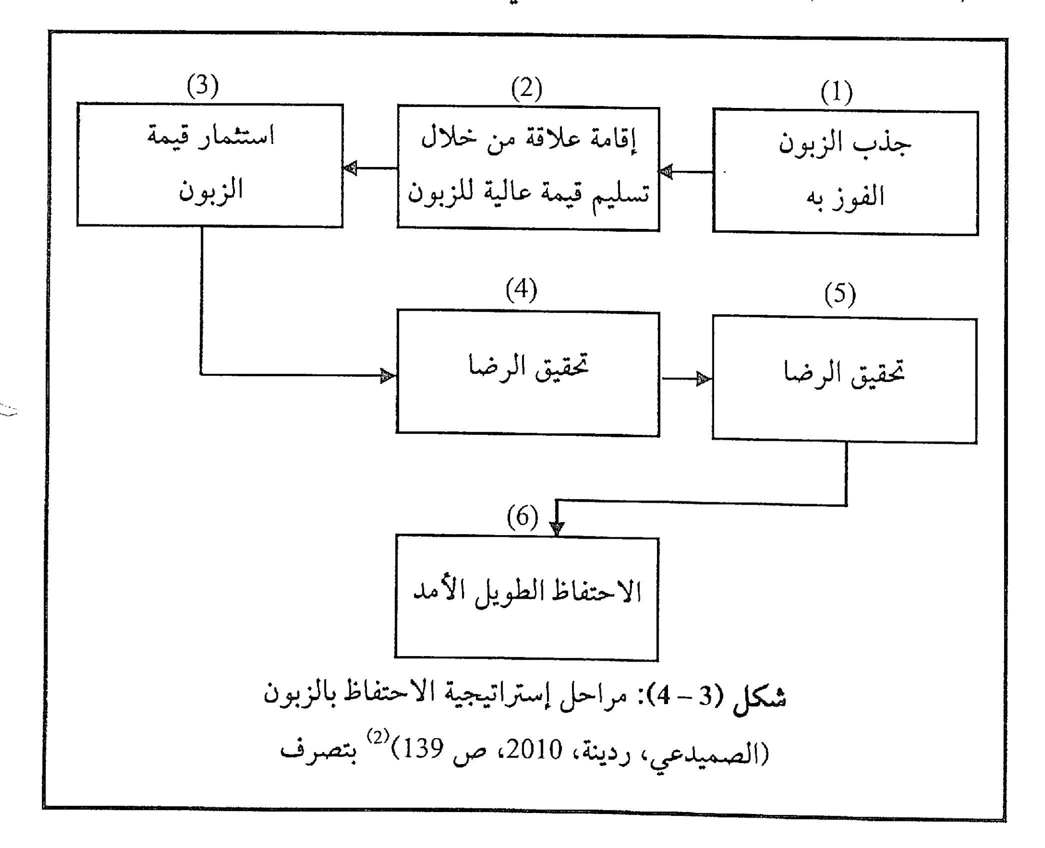
3. مراحل إستراتيجية الاحتفاظ بالزبائن

إن فلسفة الفكر التسويقي الإستراتيجي تركز على الكيفية التي يمكن إقامة علاقات زبون طويلة الأمد من خلال تسليم قيمة عالية للزبون، وبالتالي استثمار قيمتها بالشكل الذي يحقق لها الربحية المنشودة.

إن إستراتيجية الاحتفاظ الطويل بالزبائن لابد أن تتم من خلال رؤيا واضحة تتضمن عدة مراحل متعاقبة، هي:

- جذب الزبون: تتضمن هذه المرحلة الكيفية التي تتمكن فيها الجهود التسويقية من كسب وجذب الزبون والفوز به.
- إقامة علاقة: تؤسس هذه المرحلة للبناء الأولي لإقامة علاقة طويلة مع الزبون من خلال تسليمه قيمة عالية.
- استثمار قيمة الزبون: ضمن هذه المرحلة تحاول إدارة التسويق ومن خلال جهودها استثمار قيمة الزبون لتحقق أهدافها.

- تحقيق الرضا: وهذا لا يتم إلا من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية ومتميزة والتي تحقق الرضا لدى الزبون.
- الولاء للمنظمة: إن الرضا يقود إلى الولاء للمنظمة ومنتجاتها، وبالتالي يبقى هذا الزبون مخلصاً لما تقدمه من منتجات تتمتع بميزة تنافسية.
- الاحتفاظ الطويل الأمد: عندما تستمر المنظمة وإدارة التسويق فيها على تقديم منتجات ذات جودة عالية ومتفوقة على منتجات الآخرين ومع تطوير العلاقة مع الزبون فإنها ستؤدي لأن يصبح الزبون دائما طول الحياة، وهو أحد الأهداف الإستراتيجية لإدارة التسويق الإستراتيجي.



شكل (3 – 4): مراحل إستراتيجية الاحتفاظ بالزبون

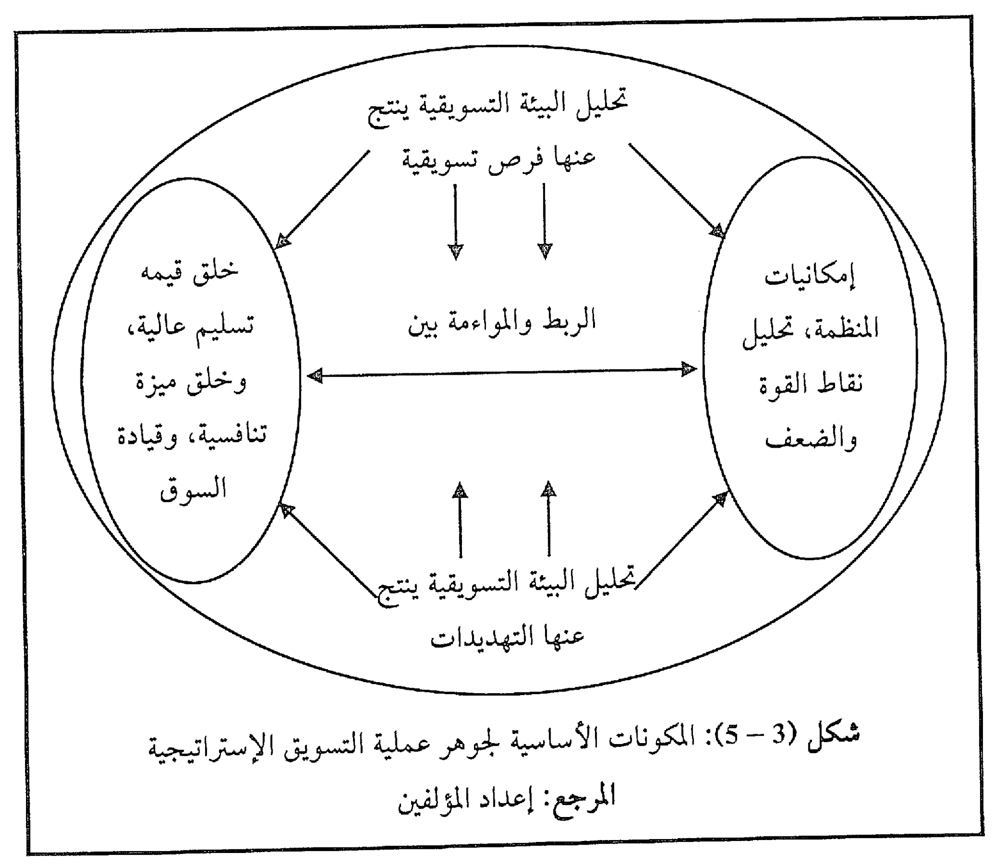
(الصميدعي، ردينة، 2010، ص 139)[2] بتصرف

د. المكونات الأساسية لجوهر عملية التسويق الإستراتيجية

إن مجال وحقل التسويق واسع في نطاقه ويرتبط بمجالات كثيرة ومتعددة، لذلك فإن عملية التسويق الإستراتيجي ليست فقط عملية إدارية أو مجموعة من الأنشطة، بل هي تعد قبل كل شيء طريقة تفكير إستراتيجي. وإن عملية التسويق الإستراتيجي لا

يمكن أن تتم إلا من خلال اعتماد مبدأ التحليل الإستراتيجي الذي يعتمد على تحليل البيئة الداخلية للتعرف على إمكانيات المنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد الفرص المتاحة أمام المنظمة وكذلك تحديد التهديدات التي من المحتمل أن تواجه الأنشطة التسويقية. وإن هذا التحليل الإستراتيجي يعرف بتحليل (SWOT).

والشكل القادم يوضح ذلك.



شكل (3 – 5): المكونات الأساسية لجوهر عملية التسويق الإستراتيجية

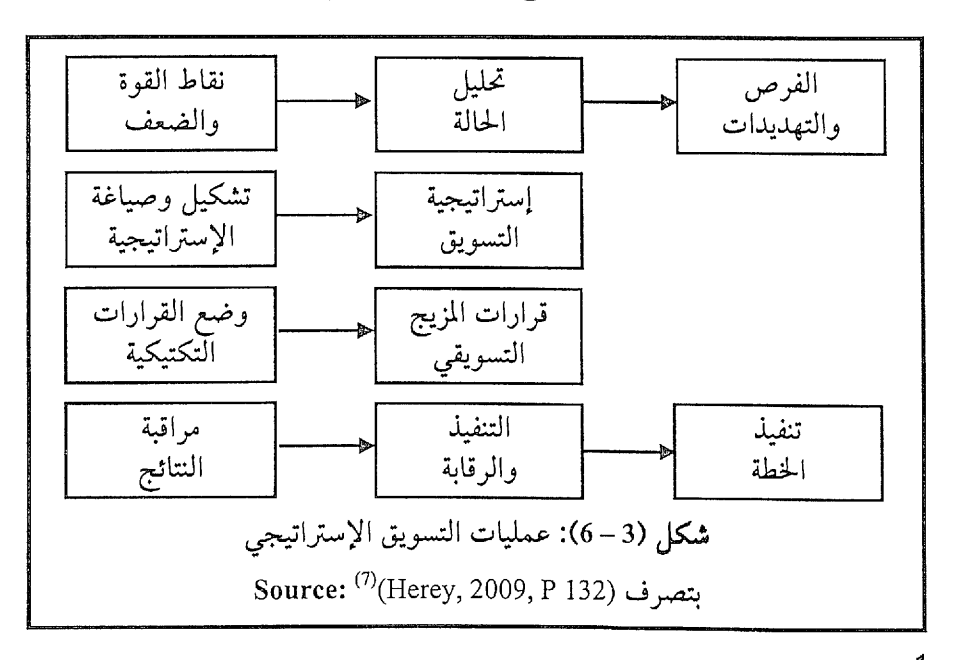
المرجع: إعداد المؤلفين

إن عملية التسويق الإستراتيجي ووفقاً للشكل السابق لابد أن ينظر إليها من خلال ثلاثة اتجاهات متكاملة:

1. **الاتجاه الأول**: ينظر إلى التسويق على أنه نشاط وظيفي (Functional Activity) وبالتالي فإنه يتضمن مجموعة من الأنشطة تتعلق بتطوير منتجات أو خدمات جديدة، تسعيرها، ترويجها، توزيعها، والتنسيق بين الأنشطة المختلفة.

2. **الاتجاه الثاني:** هنا يجب النظر إلى التسويق من خلال مضمون أوسع واعتباره طريقة تفكير أو فلسفة عمل (Business Philosophy) لا تقتصر على إدارة التسويق بل يكون المستهلك أو الزبون هو الركيزة الأساسية لها. وهذا ما هو جوهر فلسفة المفهوم التسويقي الحديث.
3. **الاتجاه الثالث:** إن التسويق الإستراتيجي هو توجه عام ينتج عنه صياغة الإستراتيجية التسويقية التي تترجم الفكر الإستراتيجي للتطبيق.

خلاصة لما تقدم فإن عملية التسويق الإستراتيجي تركز على حاجات الزبون بشكل أساسي وتميزها، وتقديم المنتجات القادرة على إشباعها، وخلق الرضا والولاء للزبائن بهدف الاحتفاظ الطويل الأجل بهم، وكذلك تحديد الفرص المتاحة من خلال التعرف على هذه الحاجات. وإن عملية التسويق الإستراتيجي يجب أن تتسلسل بشكل منسق ومتكامل وكما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (3 – 6): عمليات التسويق الإستراتيجي

Source: [7](Herey, 2009, P 132) بتصرف

ثانياً: أعمال المنظمة Organization Business

أ. تعريف الأعمال

إن تحديد الأعمال ليس من الإجراءات البسيطة لأن المنظمة لديها الكثير من الأعمال التي ترغب في القيام بها على ضوء الفرص المتاحة والظروف البيئية المحيطة،

وكذلك الإمكانيات المادية والبشرية. وإن هذه العوامل مجتمعة تؤسس لنوع وحجم العمل المراد اعتماده. لذلك فإن تحديد وتعريف الأعمال من المسائل الضرورية والتي تعتبر الخطوة الأولى أو المرحلة الأولى لإدارة التسويق الإستراتيجي، لأن تطبيق أو ممارسة التسويق الإستراتيجي تبدأ مع تعريف الأعمال وثم الرسالة (المهمة) وكذلك الأهداف (Kerin & Peterson, 2009, P 2)[8].

يشير منظور التسويق الإستراتيجي المعاصر إلى إن المنظمة يجب أن تعرف أعمالها من قبل الزبائن، وكذلك تتضمن خدمة وتحديد حاجات هذا الزبون بالشكل الذي يتمناه ويحقق الرضا له، وذلك باستخدام الوسائل والتقنيات التي تضمن للمنظمة تحقيق ذلك.

إن تعريف الأعمال يجب أن ينطلق من منظور السوق أو الزبون، لأن المنظمة تنظر بشكل ملائم وسعي مرض للزبون، وليس فقط إنتاج منتجات وتسليم خدمة. وإن مسألة خلق رضا الزبون تعتبر إحدى المرتكزات الأساسية لتحديد الأعمال في الوقت الحاضر.

ومن الأسئلة الكثيرة التي تواجه المديرين التنفيذيين والتي تحدد إطار الأعمال التي يبغون القيام بها:

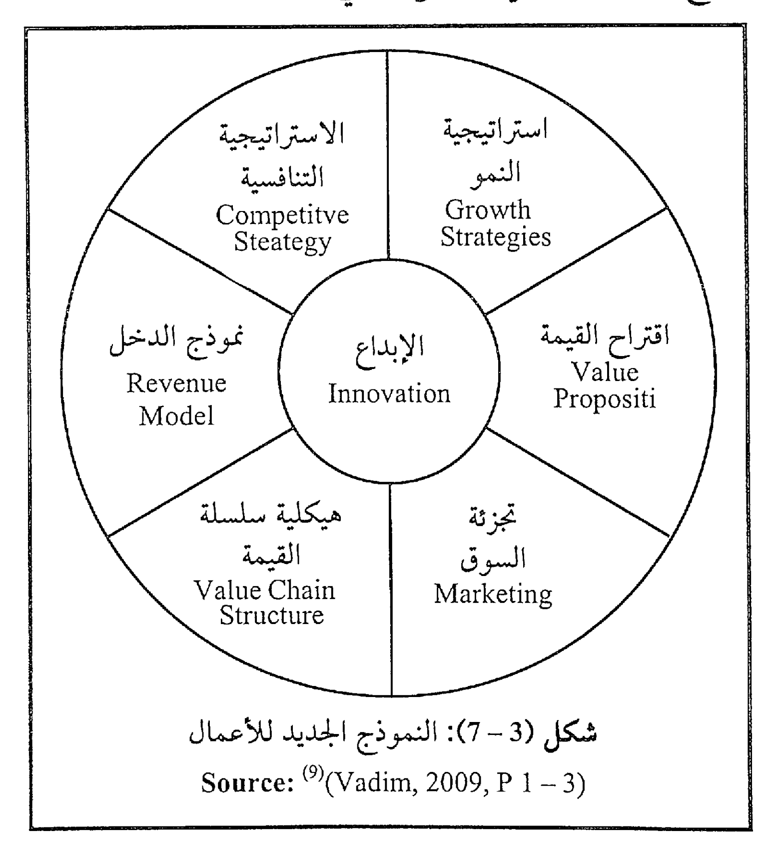
1. ما طبيعة العمل المراد انجازه؟
2. ما هو العمل الذي نحن فيه؟
3. متى يجب أن تقوم به؟
4. أين يجب أن تقوم به؟
5. كيف يجب أن يتم تنفيذه؟

إن وضع الإجابات لهذه الأسئلة يعطي رؤيا واضحة لدى المسؤولين والعاملين لطبيعة الأعمال، وكيفية القيام بتنفيذها وفق إستراتيجية متكاملة وواضحة.

ب. النموذج الجديد للأعمال New Business Model

على ضوء التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال في الوقت الحاضر وانعكاسات ذلك على النظرة المنظمية لطبيعة الأعمال، فقد كيف (Vadim, 2009, P 1 – 3)[9] نموذجاً تحت مسمى "النموذج الجديد للأعمال" (New Business Modle)، الذي سبق

وأن أعد من قبل كـل مـن (Richar. S Rosen Bloom and Heery Chesbrough)، وإن هذا النموذج يمكن عرضه في الشكل التالي:



شكل (3 – 7): النموذج الجديد للأعمال

Source: [9](Vadim, 2009, P 1 – 3)

إن نموذج الأعمال مصطلح يستخدم لوصف الطريقة التي يمكن أن تـصاغ فيهـا أولويات الأعمال بشكل متسلسل ومنسق من خلال تحديد موقع الأعمـال في سلـسلة القيمة، اختيار الزبون، المنتجات، التسعير، والعمل التنفيذي.

إن نموذج الأعمال يمثل المساهمات الداخلية إلى النواتج الاقتصادية مـن خـلال المكونات الستة لهذا النموذج، وهي:

- **اقتراح القيمة:** وهذا يتم من خلال وصف مشكلة الزبون، الحلول التي تخاطب هذه المشكلة، وقيمة هذه الحلول من وجهة نظر الزبون.
- **تجزئة السوق:** تجزئة السوق الكلية بهـدف تحديـد القطاعـات المـستهدفة، وإن كـل قطاع يتميز بحاجات ورغبات تميزه عـن القطاعـات الأخـرى. وإن الإبـداع يكـون كبيراً بالنسبة للقطاعات السوقية المختلفة والموجهة.

- **تركيب سلسلة القيمة:** هو الذي يحدد موقع وأنشطة المنظمة في سلسلة القيمة، وكم يمكن للمنظمة من تكوين جزء القيمة الذي يخلق في السلسلة لتسليم قيمة أكبر للزبون.
- **الإستراتيجية التنافسية:** إن المنظمة تعمل على تطوير ميزة تنافسية مستمرة، وتستخدمها لتحسين موقع المنظمة التنافسي في السوق.
- **نموذج الدخل:** يعرض العملية الفعلية التي يمكن للمنظمة من أن تحصل على الدخل، والطريقة التي يمكن للمنظمة من تحديد أسعار المنتجات والخدمات التي تقدمها للزبائن استناداً لما تتمتع به من ميزة تنافسية سواء بالكلفة أو الجودة.
- **إستراتيجيات النمو:** جميع المنظمات تهدف إلى اتباع إستراتيجيات النمو والتوسع وهذا يتم من خلال البناء الصحيح للأعمال وصياغة الإستراتيجيات التسويقية القادرة على تحقيق هذا النمو والتوسع.

1. **التغيرات التي تدعو إلى نموذج العمل الجديد**

- التغيرات الأساسية لطبيعة العمل الإداري والإدارة التي حدثت من خلال استخدام شبكة الإنترنت.
- التغير الاقتصادي العالمي السريع.
- الأصول الثقافية لقيادة القيمة في الاقتصاد الجديد.
- التوجه الإستراتيجي في إدارة الأعمال ضمن رؤيا واضحة بعيدة عن العشوائية والمغامرة غير المحسوبة سواء في تحديد الأعمال أو تنفيذها.

2. **القوى الأساسية لنموذج العمل الجديد:** هناك عدة قوى أساسية تقف وراء بناء نموذج العمل الجديد، وهي: (Vadim, 2009, P 3)[9]

- تحليل حالة العمل من خلال تعريف الأعمال، والذي يتضمن تحديد الرسالة (المهمة) والأهداف.
- اقتراح القيمة الإبداعية واستخدام تقنية لربح الزبون.
- تجزئة السوق الإبداعي لغرض تمييز الزبائن حسب اختلافاتهم وفقاً للعوامل الديمغرافية، الاقتصادية، السلوكية...

- خلق تركيب القيمة الإبداعية من خلال إحداث سلسلة قيمة.
- نماذج الدخل الإبداعي من خلال تحديد حالة العمل والمردودات المتفقة معه.
- الإستراتيجيات التنافسية الإبداعية من خلال خلق ميزة تنافسية بشكل مستمر تؤسس كصورة إيجابية للمنظمة ومنتجاتها داخل السوق وعند الزبائن.
- إستراتيجيات النمو الإبداعية التي تمثل الأساس في التوسع والبقاء والتطور للمنظمة، وبالتالي التفوق على المنافسين.

3. **خطوات تحديد الأعمال:** إن المنظمة يجب أن تحدد الأعمال وفقاً للخطوات التالية:
- نوع خدمة الزبائن وإرضاء حاجاتهم.
- تحديد الوسائل والتقنيات التي يتم استخدامها لإشباع حاجات الزبون.
- تحديد الإستراتيجيات التي تساعد الإدارة على العثور على أفضل الطرق لتنفيذ أعمال المنظمة من قبل قيادة تقنيات التنفيذ، المنتجات والخدمات التي تحسن العمليات من أجل الوصول إلى النتائج العملية المنشودة.
- تحديد آلية التميز عن المنافسين بالشكل الذي يجعل المنافسين لا يستطيعون مضاهاتها بسهولة أو بدون استثمار مالي وجهد يأخذ زمنا طويلا نوعاً ما.
- تحديد المساهمة المهمة التي تجعل الزبائن يدركون المنافع من خلال تزويدهم بقيمة عالية ومتفوقة عن المنافسين.

ثالثاً: الرؤيا، المهمة، والأهداف Vision, Mission, and Goals

إن تعرف الأعمال لا يكتمل دون تحديد الرؤيا والمهمة والأهداف، لذلك فإن المهمة (Mission) تكمل تعريف الأعمال والرؤيا تعكس العمل الذي ترغب المنظمة في انجازه، أما الأهداف فهي الأغراض التي ترغب المنظمة بالوصول إليها وتحقيقها.

إن التطرق للتسويق الإستراتيجي لابد أن يتضمن التعريف بالرؤيا والمهمة والأهداف باعتبار أن التسويق الإستراتيجي يعكس الاتجاه العامل لرؤيا المنظمة في كيفية انجاز أعمالها وما تتوقع الوصول إليه في المستقبل.

أ. الرؤيا The Vision

إن الرؤيا تمثل الوضع المستقبلي الذي تطمح المنظمة الوصول إليه، ويمثل واقعاً بعيد المدى قد تصل إليه المنظمة أو لا.

1. **تعريف الرؤيا:** هناك العديد من التعاريف المتعلقة بالرؤيا:

- يعرف (Word, 2008, P 13)[10] بأن الرؤيا تمثل صورة المنظمة في المستقبل، ورؤية مهام الإدارة، وتمثل الإطار العام لكل التخطيط الإستراتيجي. وإن بيان الرؤيا قد يقدم إلى كل المنظمة، وإنه يجب أن نجيب على السؤال التالي:

إلى أين تريد المنظمة الذهاب؟

ووفق ذلك يتم وضع الاتجاه العام للتخطيط الإستراتيجي للأنشطة أو الأعمال. وإن بيان الرؤيا يكون لإدارة المنظمة وأقسامها المختلفة والعاملين فيها، وليس للزبائن.

وإن الرؤيا تلخص ما تريد المنظمة أن تكون عليه وتركز عليه في المستقبل، وتمثل مصدر الإلهام، وتزويد معايير اتخاذ القرارات.

- في حين يشير (Falk, 2002, P 2)[11] إلى أن الرؤيا تمثل المستقبل المرغوب الوصول إليه أو الصورة التي تريد الوصول لها. وبذلك فإن الرؤيا تمثل صورة عقلية حول ماهية المستقبل الذي يمكن أن يكون، ولماذا؟

إن الرؤيا هي النية لتأسيس اتجاه جديد للمنظمة، أو بعبارة أخرى توجيه الإمكانيات للوضع الجديد، ولا يمكن اعتبار الخطط والرؤيا والإستراتيجيات بدائل أبداً بل كل منها يختلف عن الآخر ولكن كل منها يكمل الآخر، وإن الرؤيا ليست حل مشكلة بل هي عملية مستمرة، وإنها تختلف عن الغايات.

- أما عند (Vadim, 2006, P 1 – 6)[12] فإن تعبير الرؤيا يقصد به ما تنوي المنظمة أن تصبح عليه والانجاز في وقت ما في المستقبل ضمن الشروط التنافسية المستقبلية.

وتشير الرؤيا إلى وصف النوايا التي تقدم التفكير الواسع والشامل، فهي:

- الصورة التي يجب أن يكون العمل عند أهدافه، وفي نفس الوقت تصف التطلعات المستقبلية بدون تحديد الوسائل التي تستخدم لانجاز تلك الأهداف أو التطلعات المنشودة.
- إن هذه الصورة التي تتصل بالرؤيا قد تكون مهمة ما لم يتم التعرف عليها من خلال بيان المهمة والأهداف.

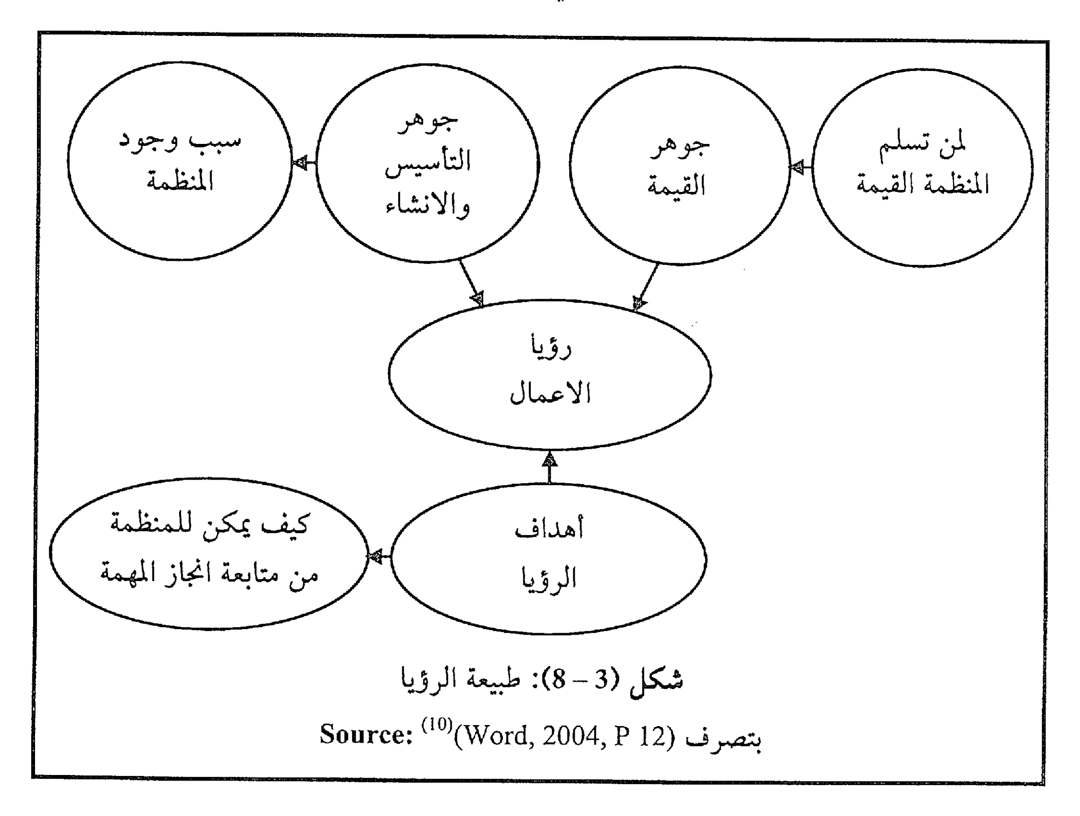
2. **طبيعة الرؤيا:** في الواقع هناك مسافة بين أين نحن الآن وبين ما نريد أن نصل إليه، فهناك فجوة ما بين ما يتطلب عمله وما يعمل في الحقيقة، لذا فإن كلا من (Edword & Heller, 2006, P 1 – 7)[13] يؤكدان بأن رؤيا العمل هي إغلاق الفجوة ما بين الإدارة مع الأهداف الإستراتيجية، الأمر الذي يتطلب ما يلي:
   - يجب أن تكون الإدارة متأكدة أين هي، وثم تختار اتجاهها ورؤيتها.
   - يجب أن تحدد المنظمة الطريق، وكيف يدقق التقدم طول الطريق للوصول إلى الطموح، وكيف يمكن أن يحرز هذا الطموح.

إن الإستراتيجية المستخدمة لانجاز الرؤيا، لا بد أن تكون شاملة في مضامينها، حيث أن الرؤيا تزود الإستراتيجيات ببؤرة التخطيط، وتسد الفجوة بين الرؤيا المستقبلية والحقيقة الحالية.

ب. المهمة (الرسالة) The Mission

إن المهمة (الرسالة) هي عبارة عن بيان مكتوب قصير رسمي يحدد الغرض من وجود المنظمة، ويطلق عليه "بيان المهمة" (Mission Statement). وإن بيان المهمة يجب أن يواجه أعمال المنظمة ويوضح الهدف العام، كذلك يزود الإحساس بالاتجاه العام وفقاً للرؤيا، يوجه اتخاذ القرارات، ويحدد الإطار أو السياق ضمن أي استراتيجيات المنظمة تعد أو تصاغ (Hill & Jones, 2008, P 11)[14].

إن طبيعة الرؤيا يمكن تمثيلها بالشكل التالي:



شكل (3 – 8): طبيعة الرؤيا

Source: [10](Word, 2004, P 12) بتصرف

1. **تعريف المهمة أو الرسالة:** إن مهمة (الرسالة) المنظمة هي سبب وجود المنظمة، لماذا هذه المنظمة موجودة؟ من تخدم؟ بأي طريقة تخدم؟ إن المهمة تعريف في مجال العمليات وتعكس رؤيا إدارة المنظمة عن الذي تريد أن تعمله وتصل إليه (Pharn, 2010, P 12)[15]. إن المهمة أكثر واقعية وتساعد المنظمة على معرفة الطريق والوسائل التي تساعد على تحقيق الرؤيا. وإن بيان المهمة هو التعبير المكتوب للأهداف الأساسية، خصائص، القيم والفلسفة التي تشكل المنظمة وتعطيها غرض الوجود، وفي نفس الوقت هذه المهمة تميز منظمة عن أخرى ويوضح مجال النشاطات، المنتجات/ الخدمات، السوق والتقنيات الهامة.

إن بيان المهمة يزود الأعضاء بإحساس للغرض والاتجاه المشترك، وإن الأهداف الطويلة المدى تشتق من المهمة وإن هذه المهمة تمثل الإلهام للتخطيط الإستراتيجي

للمنظمة والنشاطات الرئيسية. وإن هذه الأهداف تشكل القاعدة لتقييم الأداء التنظيمي، إضافة إلى المهمة التنظيمية التي تكتب رسمياً والتي يطلق عليها المهمة المنصوصة، بينما هناك المهمة المحسوسة والتي تمثل سياقا سلوكيا قويا لأولئك العاملين داخل المنظمة، وإن هذه المهمة الأخيرة (المحسوسة) لا تقابل المنصوصة لأسباب تتعلق بعدم الفهم والتعليم، لذلك فإن العاملين داخل المنظمة وفي أغلب الأحيان يتعاملون مع كيانين: الذي مكتوب (بيان المهمة المنصوص)، والذي محمول أو معمول به من قبل أعضاء المنظمة العاملين (المحسوسة)، (Linkon, 2010, P 3)[16].

كما أن بيان المهمة وحتى وقت قريب لم يكن ذا أهمية بل كان يتجمع عليه الغبار في الرفوف وكان عبارة عن وثيقة قليلاً ما يشار إليها، ولكن عندما تبني الفكر الإستراتيجي أدركت المنظمات أهمية جعل بيان المهمة كفاءة دافعة للمنظمة ومقياساً لقياس الانجاز.

2. **محتوى بيان المهمة:** إن بيان المهمة في الغالب يحتوي على:

- الغرض: غرض المنظمة وأساس وجودها.
- أصحاب حصص المنظمة الأساسيين: الزبائن، أصحاب الأسهم، المستثمرون... إلخ.
- مسؤوليات المنظمة: مسؤولياتها نحو أصحاب الحصص.
- منتجات وخدمات المنظمة المعروضة.

أما بالنسبة لكل من (Hill & Jones, 2008, P 11)[14] فإن المهمة يجب أن تشمل:

- البيان الذي يحتوي سبب وجود المنظمة استخدام المنتج.
- بيان عن الحالة المستقبلية المطلوبة (الرؤيا).
- بيان للأهداف الرئيسية.
- بيان للأنشطة الرئيسية التي تلتزم بها المنظمة.

إن محتوى بيان المهمة الموسع يجب أن يحتوي على ما يلي:

- تعريف بالمنظمة.
- تعريف بما تتطلع المنظمة أن تكون عليه.
- أن يكون واسعاً بما فيه الكفاية للسماح لنمو مبدع.
- ما تتميز المنظمة به عن الآخرين.
- يحدد الإطار اللازم لتقييم الأنشطة الحالية.
- أن يكون النص واضحاً لكي يفهم من الجميع داخل المنظمة.

إن بيان المهمة يوضح عقيدة المنظمة، الأهداف التنبؤية، قيم المنظمة الرئيسية، الغرض الرئيسي للمنظمة وكذلك أصحاب الحصص ذوي العلاقة بالمنظمة.

وإن أهم ما يميز بيان المهمة أن يكون مكتوباً بشكل واضح وغير معقد، أي بسيط ومباشر.

3. **أسس كتابة بيان المهمة:** هناك العديد من التعليمات الأساسية في كتابة بيان المهمة: [16](Linkon, 2010, P 6)

- بيان المهمة يجب أن يتضمن تحديد المنظمة، ماذا تعمل؟ ولماذا تعمل هذا العمل أو النشاط؟.
- أفضل بيانات المهمة تميل إلى أن تكون من أربع جمل طويلة نوعاً ما.
- أن لا يكون مبالغاً فيه بشكل أكبر مما عليه الواقع عند تنفيذ الأنشطة.
- التأكد بأن بيان المهمة المكتوب يعود لك وليس لمنظمة أخرى.
- فحص بيانات المهمة للمنظمات المنافسة ومحاولة الابتعاد عن نصوصها.
- التأكد من أن بيان مهمة المنظمة يؤمن بها ذوو العلاقة بالمنظمة.
- عدم كتابة بيان المهمة بشكل غير فعال مما يجعله ليس سوى وثيقة مركونه على الرف.
- يجب أن لا يكون بلغة غير محددة وغير ومفهومة وضبابية بل على العكس يجب أن يكون واضحا ومحددا ومفهوما وبعيدا عن الاجتهاد الشخصي.
- أن يعكس الرؤيا والطرق والوسائل اللازمة لتطبيقها.

- توضيح بيان المهمة للعاملين بالشكل الذي يجعل من بيانها أداة فعالة لتنفيذ الأنشطة والانجاز المنشود.

4. نموذج لصياغة المهمة أو الرسالة: سنحاول أن نصمم صياغة لرسالة إحدى الجامعات العلمية الخاصة.

جدول (3 – 1): نموذج لصياغة مهمة (رسالة) إحدى الجامعات العلمية

المرجع: إعداد المؤلفين

.1	من نحن، الهوية	جامعة X العلمية الخاصة
.2	ماذا تفعل ولمن	ما هي القضايا التعليمية والتربوية والعلمية والاجتماعية التي ترغب العمل فيها. إن هدف الجامعة الأساسي رفد المجتمع بأفواج من الطلبة الخريجين المسلحين بالعلم والمعرفة النظرية والتطبيقية في التخصصات المختلفة التي تضمنها الجامعة. كذلك تعمل على تطوير الكوادر التعليمية بأحدث ما وصل إليه التقدم العلمي... إضافة للتواصل مع المجتمع لخدمة قضاياه المختلفة.
.3	لماذا تفعل هذا	إن فلسفة وقيم الجامعة تؤكد على اعتبار الطلبة أحد أسس أي مجتمع ضمن ما يقدمه من مساهمات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بعد تخرجهم، لذلك علينا مساعدتهم لينضموا لهذا الدور المهم في المجتمع وكيف يمكن خدمته في المستقبل.

ج. الأهداف The Gales

إن الأهداف تمثل تعبيرات محددة عن ما ترغب المنظمة تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، أي هناك أهداف بعيدة المدى (إستراتيجية) وأهداف أخرى مرحلية أو قصيرة الأمد، والتي يطلق عليها الأهداف التكتيكية.

1. **تعريف الأهداف**: إن الأهداف تعتبر الأساس والقاعدة لأي تخطيط، فبدون وضع الأهداف لن يكون له جدوى. وإن رسالة المنظمة تحتاج إلى أن تتحول إلى أهداف تفصيلية لكل مستوى إداري. حيث يجب أن تكون لكل مدير في مختلف المستويات أهداف يكون مسؤولاً عن تحقيقها. تقود الرسالة في أي منظمة على هرمية الأهداف بما في ذلك أهداف الأعمال، وأهداف التسويق، الإنتاج، المالية... إلخ.

إن ما يميز أي إدارة هو وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها، فبدون وجود هذه الأهداف للإدارة فلا يوجد لديها نشاط لأن جميع الأنشطة توجه من قبل الإدارة لتحقيق هذه الأهداف، وطبيعي أن تختلف هذه الأهداف من منظمة إلى أخرى، ومن إدارة إلى إدارة.

إن الأهداف تمثل ما ينبغي تحقيقه من نتائج في المستقبل، وبالتالي فإنه يمثل النهايات للأنشطة التي تتمنى منظمة الأعمال الوصول إليها، وهنا يجب التفريق بين أهداف إستراتيجية طويلة الأمد والتي تحدد المسارات العامة للمنظمة أو لأي إدارة ضمن هيكلها التنظيمي. إن الأهداف في المنظمة تمثل المرشد الذي يهديها المنظمة وإدارتها المختلفة إلى الطريق الصحيح والمرغوب، وفي نفس الوقت فهي تعتبر أحد معايير قياس الأداء من خلال ملاحظة الأهداف المنجزة مع ما هو مخطط من أهداف ومما يمكن من تحديد الانحراف عما هو مخطط أو المسار المطلوب، وبالتالي معالجته لضمان أداء سليم وفعال، أي أن الأهداف هي أحد أهم معايير قياس الأداء وتقويمه. وهي ترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى الواقع التطبيقي أو العملي.

2. **شروط نجاح الأهداف:** إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يرتبط بالعديد من العوامل المؤثرة في ذلك والتي تعتبر كشروط أساسية يجب توفرها لإنجاح انجاز الأهداف وتحقيقها. (Jonathan, 2004, P 5)[17]:

- **الوضوح:** مدى وضوح الأهداف المحدد من قبل الإدارة العليا، وهذا الوضوح يساعد في:
  - توحيد جهود الكادر الوظيفي في مختلف المستويات لتنفيذ الأهداف.
  - تحديد الوظائف المراد القيام بها، وهذا يساعد الإدارة في المنظمة على الانجاز باعتبارها دليلا مرشدا للعمل.
  - تنسيق الأعمال بين الإدارات والأقسام، وكذلك الأفراد بحيث يعرف الجميع ما عليه من مهام للوصول إلى الأهداف المحددة لهم.

- **قابلية التنفيذ:** أي أن بالإمكان ترجمة الأهداف إلى خطط قابلة للتنفيذ، وهذا أحد الشروط ذات الأهمية الكبرى لأنه لا معنى لوضوح الأهداف ما لم يمكن تطبيقها على الواقع، وهذا يتم من خلال:
  - وضع الخطط والبرامج التنفيذية بشكل يترجم الأهداف.
  - وضع الإجراءات المناسبة والعملية.
  - توفر الإمكانيات والمستلزمات المادية والبشرية التي تساعد على التنفيذ.
  - أن يكون الهدف منطقيا ومعبرا عن متطلبات العمل.
  - أن يكون الهدف معبراً عن حاجات العمل وموجهاً لتحقيقها.
- **التوافق والانسجام:** يجب أن تكون الأهداف منسجمة مع بعضها ومتوافقة مع ما هو مطلوب انجازه، وملائمة للقيم والتقاليد والثقافة داخل المنظمة.
- **مرغوبة وحقيقية:** أن تكون الأهداف مرغوبة من قبل العاملين وتحقق طموحاتهم، وفي نفس الوقت أن تكون مقنعه لهم، وهذا ينعكس على حماسهم في الأداء والانجاز.
- **مشروعة:** أي يجب أن لا تكون خارج الأنظمة والتشريعات والسياسات الحكومية السائدة في البلد.
- **واقعية:** ويقصد بها أن تكون ضمن قدرات وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية، وأن لا تكون فوق الطاقات مما يعني استحالة تطبيقها.
- **قابلة للقياس:** أي بالإمكان قياسها من قبل الإدارة بغرض التأكد من مستوى الانجاز، وهل أن الانجاز يسير وفقا لما هو مرسوم في الخطط، أما أن هناك مشاكل أو اختناقات أدت إلى الانحراف عن المسار المطلوب.

  هناك ثلاثة معايير لقياس الأهداف:

  - المعيار الزمني: وهو يمثل الإطار الزمني (الفترة الزمنية) المحددة لانجاز الأهداف وفق مراحل الانجاز.
  - المعيار الكمي: وهو عبارة عن أرقام لنسب الانجاز والتي تتم مقارنتها مع ما هو مخطط من أرقام محددة في الأهداف.

- المعيار النوعي: ويتمثل في تحديد جودة الانجاز ومستوى الكفاءة في الأداء خلال مراحل التنفيذ.

- **درجة المرونة**: يجب أن تكون الأهداف مرنة وقابلة للتكييف والتعديل وفقاً للظروف الداخلية والخارجية.

3. **أهمية الأهداف Goals Impunity**: للأهداف أهمية بالغة لدى جميع المنظمات مهما كان حجمها ومجال نشاطها. وهذه الأهمية تكمن في أن الأهداف:

- تعتبر القاعدة الأساسية لأي تنظيم إداري.
- تعتبر موجهة ودليل عمل في مختلف المستويات الإدارية والأفراد في المنظمة.
- تعكس المهمة و الرؤيا للمنظمة.
- مقياس لقياس الانجاز المتحقق.
- أداة توجيهية ورقابية.
- تساعد في تحقيق التنسيق اللازم مع مختلف العاملين في الإدارة الواحدة أو الإدارات المختلفة.
- تحديد مهام كل وظيفة وفق الهدف المرسوم لها.
- تحقيق الاتصال على مختلف المستويات الأفقية والرأسية.
- خلق الرغبة والحماسة للعمل لدى العاملين خاصة إذا كانت الأهداف وفقاً لطموحاتهم، رغباتهم وقدرتهم.
- أساس صياغة الإستراتيجية.

4. **أنواع الأهداف Types of Goals**: إن الأهداف يجب أن تكون مرتبطة وبشكل وثيق بمهمة المنظمة وبيان الرؤيا. وهذه الأهداف هي: (Marler, 2010, P 4 - 9)[18]

- **الأهداف الإستراتيجية Strategic Goals**: أهداف الإستراتيجية توضع في قمة المنظمة، وتدعم المهمة مباشرة، فالأهداف الإستراتيجية تتعلق بكامل المنظمة بدلاً من أي قسم واحد.

هناك ثمانية أنواع من الأهداف الإستراتيجية:

- النوع الأول: وهو يتعلق ويؤثر على وضع المنظمة بالسوق.
- النوع الثاني: يتعلق بالإبداع والذي يشمل:
  - جدولة الإنتاج.
  - التطوير في العمليات الإنتاجية والتسويقية.
- النوع الثالث: يتضمن تخصيص التكاليف وزيادة الناتج.
- النوع الرابع: الاستخدام الكفؤ للأصول الطبيعية والمصادر المالية والموارد البشرية.
- النوع الخامس: يتعلق بهدف الربحية.
- النوع السادس: يتعلق بتصرف المديرين وتطوير كفاءتهم باستمرار من خلال الدورات التدريبية.
- النوع السابع: تصرف العاملين ورفع أدائهم.
- النوع الثامن: يتعلق بالمسؤولية العامة والاجتماعية للمنظمة.

- **الأهداف التكتيكية Tactical Goals**: لأهداف التكتيكية تتعلق بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة مباشرة، وهذه الأهداف تشير إلى مستويات الانجاز في الأقسام والتنظيمات في المنظمة. وإن الأهداف التكتيكية يجب أن تدعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- **الأهداف التشغيلية**: إن الأهداف التشغيلية تتعلق بالمستوى الأدنى من المنظمة، وهي تختص بالمستخدمين أو المجاميع المعنية في المنظمة وتركز على المسؤولية الفردية للعاملين.

5. **مداخل وضع الأهداف Goals – Setting – Approaches**: عند اختيار الأهداف فإن هناك ثلاثة تنظيرات أو مداخل، وهي: (Latham, 2004, P 126 – 129)[(19)].

أ. من الأعلى إلى الأسفل (top-down): يتم وضع الأهداف في قمة المنظمة، وتسمى (الإدارة بالأهداف). وإن الأهداف الإستراتيجية تحدد ضمن هذا المستوى.

ب. من الأسفل إلى الأعلى (botton-up): حيث يبدأ وضع الأهداف في المستويات الأدنى في المنظمة، حيث الأفراد في أسفل مستويات الإدارة، أن الأهداف التشغيلية والتكتيكية وذلك توضيح وفقاً لما محدد في الأهداف الإستراتيجية.

ج. النظرة التفاعلية (Interactive): وهي النظرة التي تقوم على إشراك العاملين في المنظمة في مختلف المستويات في وضع الأهداف.

رابعاً: تحليل الفرص Opportunities Analysis

وإن الفرص تنشأ من تفاعل القوى البيئية الايجابية التي تعمل في نفس اتجاه المنظمة وتساعدها على تحسين وضعها في السوق وتحقيق الأهداف في النمو والتطور والربحية.

إن الفرص تتولد ضمن البيئة الخارجية وهي متفاوتة في حجمها وفي مكانها وزمنها وفي اتجاهها، فالفرصة التي تأتي لصالح المنظمة يجب على المنظمة استغلالها بأسرع ما يمكن لأن الفرص تأتي وتذهب ولكن من الذي يستغلها على أفضل وجه. وفي نفس الوقت فإن الفرصة قد لا تعوض إذا ما ذهبت إلى المنظمات المنافسة الأمر الذي يولد ما يعرف (بالفرص الضائعة)، والتي تمثل خسارة للمنظمة سواء على الأجل القريب أو البعيد.

أ. **طبيعة الفرص Opportunities Natural**

1. **تعريف الفرص Opportunities Definition**: تعرف الفرصة بأنها الموقع المواتي الرئيسي في بيئة المنظمة. أو أنها موقف موات في بيئة الأعمال للمنظمة.

وبهذا الصدد يشير (الصميدعي، 2007، ص 154)[20] إلى أن الفرصة تتعلق بمكان ايجابي يتوفر في بيئة المنظمة والذي تستطيع من خلاله تعزيز موقعها في البيئة المحيطة.

وبالإمكان النظر إلى الفرصة على أنها مجال جذب تتمتع به المنظمة بميزة نسبية تيسر لها النجاح على منافسيها.

وإن الفرص تقدم للمنظمة حظاً وافراً أو تفتح للمنظمة الباب لزيادة الربح من توليد المبيعات في الأسواق المستهدفة ووصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن الفرص تختلف من جاذبيتها وإن هذه الجاذبية هي أحد المحددات الأساسية في عوامل الجذب للمنظمة لاستغلال الفرص، فكلما كانت الفرصة ذات جاذبية واستغلت بشكل صحيح فإن من المتوقع أن تحصل المنظمة على إيرادات وأرباح عالية خاصة إذا كانت هذه الفرصة كبيرة.

أما تعريف الفرص التسويقية فهو لا يختلف عما سبق، حيث تمثل الفرصة التسويقية بأنها موقع أو مجال جذب تتمتع به المنظمة بميزة تنافسية تتفوق على المنافسين وتؤسس للنجاح في تنفيذ الأنشطة التسويقية بالشكل الذي يحقق الأهداف التسويقية وثم أهداف المنظمة.

2. **العوامل التي تحدد على جاذبية الفرص:** هناك عدة عوامل تحدد جاذبية الفرص السوقية، وهذه العوامل هي:

- **العوامل السوقية، وتشمل ما يلي:**
  - حجم السوق.
  - حجم الطلب.
  - معدل النمو السوقي.
  - معدل نمو الصناعة.
- **العوامل البيئة الكلية، وتشمل مما يلي:**
  - العوامل المالية.
  - العوامل الاقتصادية.
  - العوامل التكنولوجية.
  - العوامل الاجتماعية.
  - العوامل السياسية والقانونية.
- **طبيعة الفرص، وتشمل ما يلي:**
  - حجم الفرصة.

- مكان الفرصة.
- زمان الفرصة.
- مستوى الربحية.

3. البحث عن الفرص: إن المنظمة تستطيع أن تبحث عن الفرص المتعلقة بأعمالها والأنشطة التي تزاولها في:

- المزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة ومنتجاتها.
- نقاط القوة التي لدى المنظمة والمتعلقة بالقدرات والإمكانيات المادية والبشرية.
- التغيرات في الأنماط الحياتية والاستهلاكية في المجتمع.
- ظهور تكنولوجيا جديدة تحقق ميزة تفاضلية للمنظمة.
- المزايا التي تتمتع بها المنظمة وخاصة فيما يتعلق بالموارد، وطرق الإنتاج، العمليات التسويقية....
- التغيرات في أذواق واحتياجات المستهلكين.
- مزايا جغرافية تتمتع بها المنظمة.

ب. **الفرص البيئية Environmental Opportunities**

1. **أنواع الفرص Opportunities Types**: العديد من الفرص التي تتوفر في بيئة الأعمال واتي تتطلب من المنظمة وإدارة التسويق بالأخص السرعة في استغلالها خاصة إذا كانت هذه الفرص جذابة وتحقق أرباحاً عالية للمنظمة. وتصنف مصادر الفرص وفقاً لحدوثها وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3 – 2): أنواع الفرص

المرجع: (الصميدعي، محمود، 2010، ص 155)[21]

أسس التصنيف	أنواع الفرص
التصنيف حسب المصدر	الفرص البيئية، فرص المنظمة
التصنيف حسب الحجم	الفرص كبيرة الحجم، الفرص متوسطة الحجم، الفرص صغيرة الحجم

أسس التصنيف	أنواع الفرص
التصنيف حسب الطبيعة	فرص عارضة، فرص اتفاقية، فرص مخططة
التصنيف حسب الأجل	فرص فورية الأثر، فرص متوسطة الأجل، فرص طويلة الأجل
التصنيف حسب المخاطرة	فرص مؤكدة، فرص غير مؤكدة
التصنيف حسب التكاليف	فرص تحتاج استثمارا كبيرا، فرص تحتاج استثماراً قليلا

2. **تحويل الفرص البيئية إلى فرص للمنظمة:** إن الفرص البيئية متعددة وذات مصادر مختلفة في كيفية تحويلها إلى فرص لصالح المنظمة والتي تساعدها على النمو. وبهذا الصدد يشير كل من (Kerin & Peterson, 2000, P 4 – 5)[8] إلى أن هناك ثلاثة أسئلة أمام مدير التسويق ليقرر أي من الفرص البيئية المتاحة بالإمكان تحويلها أو استغلالها لصالح نمو فرص المنظمة، وهي:
   - ما قدرة أو قوة ما تعمل؟
   - ما أفضل ما تعمل؟
   - ما يجب أن تعمل؟

إن معرفة الإجابات على هذه الأسئلة يشارك في تعريف وصياغة فرص نمو المنظمة، وفي نفس الوقت فإنها على الأغلب تحدد المفهوم العام لإدارة التسويق الإستراتيجي.

1. **السؤال الأول:** يترجم مفهوم الفرص البيئية واتي تتعلق بالتغيرات في حاجات المستهلكين، عدم إشباع جماعة المشترين، الطرق والتكنولوجيا الجديدة بالنسبة لتسليم قيمة المشترين والتي تمثل نجاح الفرص البيئية وتحويلها لفرص المنظمة.
2. **السؤال الثاني:** يترجم مفهوم قدرة المنظمة أو تميز الجدارة والقدرة. وإن تميز القدرة يصف نقاط القوة للمنظمة ونوعية التكنولوجيا والمصادر المستخدمة والتي تشكل ميزة تنافسية لها.

3. **السؤال الثالث:** يترجم مفهوم نجاح المصادر في الصناعة أو السوق. لأن نجاح المصادر يمثل القاعدة المهمة في المنظمة التي يجب أن تؤدي في السوق أو الصناعة إلى النجاح التام.

خامساً: تحليل SWOT ومصفوفة TOWS

أ. تحليل SWOT

يعتبر تحليل (SWOT) نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من الأدوات الإستراتيجية المهمة لهيكلية وتعريف وصياغة فرص نمو المنظمة. وإن مصطلح SWOT هو ملخص للأحرف الأولى لأربعة مصطلحات، وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3 – 3): مكونات وتحليل (SWOT)(*)

نقاط القوة/ داخل المنظمة	Strengths
نقاط الضعف/ داخل المنظمة	Weaknesses
الفرص/ في البيئة الخارجية للمنظمة	Opportunities
التهديدات/ في البيئة الخارجية للمنظمة	Threats

إن تحليل (SWOT) هو أسلوب مصمم للمساعدة في تحديد الإستراتيجيات المناسبة لأنه يمثل التعرف على ما تتمتع به المنظمة من قوى داخلية، وكذلك ما يواجهها من نقاط الضعف، وكذلك الفرص والتهديدات. وإن تحليل SWOT هو إطار رسمي لتمييز وتأطير النمو للمنظمة، وإنه يطور مداخل تمثيلية للقوة والضعف الداخلية والتهديدات، والفرص الخارجية.

إن العديد من المنظمات تستعين في هذا التحليل كجزء مهم ودوره في عملية وضع الأهداف استناداً إلى مؤشرات هذا التحليل لأنه سهل الاستخدام لتركيز الانتباه

(*) في التحليلات الحديثة تم إضافة التحديات (Challenges) لتصبح مكونات هذا اختصاراً (SWOCT).

على حقيقة أن فرص نمو المنظمة تعتمد على قوتها وضعفها وقدرتها على خلق الفرص واستغلالها وتقليل الكثير من التهديدات الخارجية.

1. إن نقاط القوة، تتمثل في الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة، وكذلك القدرات الإنتاجية والتكنولوجية، والمهارات والخبرات التنظيمية، الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، و...إلخ. والتي تمثل التفوق في الصناعة والسوق والتي يعبر عنها بالميزة التنافسية التي تتفوق فيها المنظمة على المنافسين.
2. إن نقاط الضعف، وهي التي تمثل معوقات ومشاكل داخلية تؤثر على قدرة المنظمة في استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية... فالضعف التنظيمي، وقلة الموارد المادية، وعدم كفاءة العاملين وخبرتهم... جميعها نقاط تؤثر على استغلال الفرص البيئية.
3. أما الفرص والتهديدات، فإنها تمثل تطورا أو شروطا خارجية في البيئة التي لها نتائج ايجابية أو سلبية وذلك استناداً لطبيعة الفرص والتهديدات، وقدرة المنظمة على التعامل معها. وإن التهديدات تمثل خطرا على رفاهية المنظمة واستغلال الفرص، وكذلك على بقائها وربحيتها.

تحليل الفرص الحالية والمستقبلية المتوفرة في الأسواق وكذلك التهديدات الرئيسية التي يواجهها حاليا عمل المنظمة أو يواجهها في المستقبل، وقد تضعف العمل وتنعكس سلباً على المنظمة. إن مثل هذا التحليل حتماً (إذا ما أعد إعداداً جيداً وتم ربطه بالقوة والضعف) سيكون له أثر على وضع الأهداف وثم صياغة الإستراتيجيات ومنها الإستراتيجيات التسويقية. (Alex, 2010, P 5)[22].

لتوضيح الإطار التحليلي لتحليل (SWOT) في الجدول التالي:

جدول (3 – 4): نموذج توضيحي لإطار تحليل (SWOT)

Source: [8](Kerin & Peterson, 2000, P 6) بتصرف

التهديدات	الفرص	العوامل الخارجية	الضعف	القوة	العوامل الداخلية
الكساد، النوبات، المضاربة في سعر النقد الأجنبي	التحسن في الدورة الاقتصادية، الدخل الشخصي المتاح المتزايد	الاقتصادية	قلة تعمق الإدارة وخبرتها	موهبة الإدارة وخبرتها ومهاراتها	الإدارة
دخول منافسين أقوياء، منافسون في الكلفة والإطار والأداء العالي	توافق بين المنافسين المحتملين	المنافسة	شبكة التوزيع ضعيفة، فريق بيع غير كفؤ	مدروس ومعروف جيداً من قبل المشترين، البرامج الفعالة	التسويق
التفضيل المتزايد لمنتجات العلامة الخاصة	الزبون غير متحقق من النهاية العليا، والسفلى من خط المنتج إمكانية توسعية	ميل الزبون	كلفة الإنتاج عالية قياساً بالمنافسين	قدرة التصنيع المتوفرة	الصناعة
الأحداث التقنية والبديلة وشيكه	الحماية المسجلة للتقنيات الإبداعية	التكنولوجيا	مصادر بحثية سيئه في نقل الإبداع إلى الأسواق	مهارات بحثية إبداعية	البحث والتطوير
القوانين المحددة، حركة انتقال المنتجات، رؤوس الأموال، الأفراد	الحوافز التجارية الساقطة في الأسواق الجذابة	القانوني والتنظيمي	موقع السيولة النقدية ضعيف	نسبة المديونية صغيرة بالقياس لنسبة معدل الصناعة	المالية
موانع الدخول المنخفضة للمنافسين الجدد	قنوات التوزيع الجديدة التي تساعد للوصول إلى زبائن جدد	الصناعة وتركيب السوق	ضعف في خطوط الإنتاج	المنتجات العالية الجودة والنوعية الفريدة	العرض

ب. مصفوفة TOWS

1. عرض مصفوفة TOWS: إن مصفوفة (TOWS) تمثل ميكانيكية وأداة مهمة في تحديد وصياغة الإستراتيجيات، ولا توجد محددات على هذه المصفوفة حيث يمكن استخدامها من قبل مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف والمواقف التي تتطلب اتخاذ قرار إستراتيجي.

وقد أدت التجارب خاصة باستخدام هذه المصفوفة في النجاح في تحديد الإستراتيجيات المناسبة للمنظمة. وإن الشكل التالي يعكس هذه المصفوفة.

	القوة Strengths	الضعف Weakness
الفرص Opportunities	تعظيم القوة تعظيم الفرص	تعظيم الفرص وتقليل الضعف
التهديدات Threats	تعظيم القوة وتقليل التهديدات	تقليل الضعف وتقليل التهديدات

شكل (3 – 9): مصفوفة TOWS

Source: [23](Procter, 2010, P 21)

2. إجراءات تطبيق هذه المصفوفة: لتطبيق مصفوفة (TOWS) يتطلب القيام بالإجراءات التالية: (الصميدعي، 2007، ص 95)[20].

- تحديد وتقويم أثر العوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، السوق، المنافسة، الصناعة).
- تقويم المنتجات (نوعية، الجودة، التميز).
- تقويم جوانب القوة والضعف بالنسبة لإدارة المنظمة، العمليات الإنتاجية، التمويل والتسويق.
- القيام بتوقعات حول المستقبل.
- إعداد الخيارات الإستراتيجية.

لتوضيح ذلك نعطي المثال التالي عن تطبيق هذه المصفوفة:

الضعف Weaknesses	القوة Strengths	الفرص Opportunities
1. الصادرات Exports. 2. قوية البيع Sales Force. Strengthen Sales force and export skills to European markets. W1, W2, O2 القوة في مهارات رجال البيع في التصدير، التوجه إلى الأسواق الأوروبية.	1. العلامة التجارية Brand name. 2. التوزيع Distribution. 3. الكلف المتدنية Low costs. Use existing distribution and brand name to market scented. استعمال منافذ التوزيع والاسم التجاري الموجود لتوزيع بطاقة المكائن.	1. الحاجة إلى القوة Need for robust rubbish disposal bags. 2. الأسواق الأوروبية European markets. 3. بطاقة الحقائب Scented bin-linevs.
Develop capability in substitute materials particularly for products that can be sold to export markets (T1, W1). تطوير القابليات في استبدال المواد خصوصاً من المنتجات التي يمكن أن تباع في الأسواق.	Capitalize on brand name distribution and low costs to meet competition from import (S1, S2, S3, T2). رسملة الاسم التجاري، التوزيع، تخفيض الكلف، مواجهة المنافسة في الاستيراد.	التهديدات Threats. استبدال المواد Substitute Materials. الاستيرادات Imports.

شكل (3 – 10): مثال تطبيقي لمصفوفة TOWS

المرجع: (الصميدعي، 2000، ص 82)[24]

إن الاستفادة من هذا التطبيق تساعد على توليد الإستراتيجيات بالاعتماد على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات باستخدام أسلوب عصف الأفكار (Brain Storming)، وهذا الأسلوب يزيل الحواجز التي قد تكون موجودة في الاجتماعات التي تحدث خلال عملية التحديد والتقويم، وبهذه الوسيلة يسمح بحرية الانسياب والتعبير عن الأفكار.

سادساً: صياغة إستراتيجية المنتج/ السوق

Formulation Product – Market Strategy

إن صياغة إستراتيجية المنتج/ السوق تعتبر من أساسيات التسويق الإستراتيجي والتي من خلالها يتم وضع التصور اللازم لكيفية التعامل بين ما يتوفر من منتجات حالية وجديدة التي تكون ضمن الخطط الإستراتيجية للمنظمة، والأسواق المختلفة الحالية أو الجديدة التي ترغب المنظمة الدخول إليها. وإن الإطار التحليلي لهذين البعدين (المنتج/ السوق) يساهم في إتاحة الفرصة لاختيار إستراتيجية النمو التي تستند على تحليل هذين البعدين (اختيار وضع حالي أو جديد/ وسوق حالي أو جديد).

لقد وضع (Ansoff) ما تسمى بمصفوفة إستراتيجية النمو (Strategy Growth Matrix) وتعتبر من أفضل أدوات التحليل الإستراتيجي التي تساعد على صياغة إستراتيجية المنتج/ النمو.

تتألف هذه المصفوفة من بعدين: (الصميدعي، 2007، ص 75 – 78)[20].

1. المنتج: حالي.
جديد.
2. السوق: حالي.
جديد.

المنتج / السوق	منتجات حالية Existing Product	منتجات جديدة New Products
أسواق حالية Existing Markets	إستراتيجية اختراق السوق Market – Penetration Strategy	إستراتيجية تطوير المنتج Product Development Strategy
أسواق جديدة New Markets	إستراتيجية تطوير السوق Market Development Strategy	إستراتيجية التوسع Diversification Strategy

شكل (3 – 11): مصفوفة Ansoff

المرجع: (الصميدعي، 2007، ص 75)[20] بتصرف

أ. **إستراتيجية اختراق السوق Market – Penetration Strategy**

هذه الإستراتيجية تمثل الاختيار الأول للمنظمة لتحقيق فرصتها في زيادة الأرباح من خلال زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج الحالي للمنظمة، وإن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على عدة عوامل منها دورة حياة المنتج ومكانة المنظمة في السوق، ودرجة شدة المنافسة، والتكاليف المترتبة على زيادة حصة السوق. وإن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب من المنظمة خلق المواءمة لظروف المنظمة والسوق.

ب. **إستراتيجية تطوير السوق Market Development Strategy**

إن هذه الإستراتيجية تتمثل بإدخال المنظمة منتجها الحالي إلى السوق أو الأسواق الجديدة حيث تعمل المنظمة على البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية، وهذه الإستراتيجية تحمل المنظمة مخاطر أكثر من الاختيار السابق وذلك لجهلها وعدم امتلاكها الخبرة بالأسواق الجديدة.

ج. **إستراتيجية تطوير المنتج Product Development Strategy**

حيث تعمل المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على تطوير منتجات جديدة، أي توسيع حصتها في السوق الحالي بإدخال منتجات جديدة وهذه الإستراتيجية هي أيضاً أكثر مخاطرة من الإستراتيجية الأولى لتعامل المنظمة مع منتج جديد لا تمتلك عنه خبرة سابقة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا المنهج أكثر استخداماً ويحقق أكثر نجاحاً من بقية المناهج في زيادة حصة السوق خاصة إذا كان مركز المنظمة في هذه الأسواق القوية.

د. **إستراتيجية التنوع Diversification**

تتمثل هذه الإستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل باتجاهين في آن واحد وهما تطوير منتجات جديدة ومحاولة إدخالها إلى أسواق جديدة أيضاً وهذه تعد من أكثر الإستراتيجيات مخاطرة وذلك لافتقار المنظمة للخبرة في كلي المجالين، المنتج والسوق. وهناك ثلاثة أنواع من إستراتيجيات التنويع وهي: (الصميدعي، 2007، ص77)[20].

1. إستراتيجية التنويع المركزة (Concentric Diversification Strategy): حيث يمكن للمنظمة البحث عن منتجات جديدة ذات خصائص تكنولوجية و/أو تسويقية منسجمة مع خط المنتج الحالي.
2. إستراتيجية التنويع الأفقية (Horizontal Diversification Strategy): حيث تبحث المنظمة عن منتجات يمكن أن تثير استجابة أو إعجاب المستهلك الحالي باستخدام تكنولوجيا تختلف عن تلك المستخدمة في خط المنتج الحالي.
3. إستراتيجية التنويع المتعدد (Conglomerate Diversification Strategy): وتعمل المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على البحث عن أنشطة جديدة تختلف عن أنشطتها الحالية من ناحية التكنولوجيا والمنتجات والأسواق، وإن إستراتيجية التنويع والتي تسمى أيضاً بالنمو المتنوع (Diversification Growth) تمثل مجموعة رئيسية من إستراتيجيات النمو (Growth Strategies) والتي تتضمن ثلاث مجموعات رئيسية حسب رأي Kolter والتي أطلق عليها أيضاً بفرص النمو (Growt Opportunities) والتي تضم المجموعة الأولى ـ النمو المكثف (Intensive Growth) والتي تشمل الإستراتيجيات الثلاث المشار إليها سابقاً وهي إستراتيجيات اختراق السوق، وتطوير السوق، وتطوير المنتج. والمجموعة الثانية لنمو المنتج والتي تشمل إستراتيجيات التنويع المركز والتنوع الأفقي والتنوع المتعدد. أما المجموعة الثالثة فقد أطلق بالنمو المتكامل (Integrative Growth) وهي تشمل مجموعة تكامل إلى الخلف Back Ward Integration وتكامل إلى الأمام Forward Integration والتكامل الأفقي Horizontal Integration. وكما هو موضح في الشكل التالي:

النمو المكثف	النمو المتكامل	النمو المتنوع
اختراق السوق	تكامل إلى الخلف	تنويع مركز
تطوير السوق	تكامل إلى الأمام	تنويع أفقي
تطوير المنتج	تكامل أفقي	تنويع متعدد

شكل (3 – 12): الأنواع الرئيسية لفرص النمو

المرجع: (الصميدعي، 2007، ص 78)[20]

ه. العوامل الواجب تفحصها عند تبني هذه المصفوفة

1. اختبار نمو السوق.
2. تقييم رد فعل المنافسة.
3. تحليل قدرة السوق لاستخدام الزيادة أو نسبة الاستهلاك وتوفر المشترين الجدد.
4. جذب المشترين من خلال العروض المتميزة والتي تفوق المنافسين.
5. تحفيز الزبائن لزيادة الشراء.
6. تقييم المنتج من وجهة نظر الزبائن.

مراجع الفصل الثالث

1. كوتلر، ارمسترونج، (2007)، **أساسيات التسويق**، السعودية، دار المريخ للنشر والتوزيع.
2. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2010)، **تسويق الخدمات**، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. Colin, Michell, (2002), Selling the Brand inside, Harvard Business, Review, N0 801.
4. Liscomt, Darrin, (2004), Making the case for CRM. www.Crmgura.com.
5. Applegat, 2, Autin & Farlon Mc, (2008), Corporat information Strategy and Management Text and cases, 6th edition, text and cases, Mc Graw – Hill, New York.
6. Sim, Dived, (2008), What is CRM. www.Crmgura.com.
7. Herey, Stewast, (2004), Medical Marketing, International Journal, Vol 4, 2 Pulication.
8. Kerin, R. A & Peterson, R. A, (2000), Strategic Marketing Problems, 9th edition, Prentice – Hall, New Jersey.
9. Vadim, Kotelnikov, (2009), New Business Modele, www.1000 vewaen.com.
10. Word, Susan, (2004), "Vision Statement Small Business: Canada, About-com".
11. Falk, Johan, (2002), Vision Concept, pdf.
12. Vadim, Koteini, (2006), Corporate Vision, Mission Goals Strategies, pdf.
13. Edward, de Bono & Heller, Robert, (2008), Business Vision: Closing the management gap with Strategic Objectives, pdf.
14. Hill, Ch & Jones, (2008), Strategic Management, Horghton Mifflin Company: New York, ISBN, 7.
15. Pharn, Michel, (2001), Strategic Marketing Management, Columbia Business Shool.
16. Linkon, Line, (2010), Organizational Mission Statement, www.carecrmideast.com.

17. Jonathan B, (2004), Reconnect Sales Management to Profitability, Harvard Business.

18. Marler E. Laura, (2010), Goals and Goal Setting, Enegelopeclia of Business 2 nd ed. Ex – Gov.

19. Latham Gary P, (2004), "The Motivational Benefits of Goal – Setting", Academy of Management, Executives 18, No. 4.

20. الصميدعي، محمود، (2007)، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

21. الصميدعي، محمود، (2010)، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

22. Alex Margaril, (2010), Elements in the Situational Analysis, About.com. Marketing, pdf.

23. Procter, Tony, (2010), Strategic Marketing, http//:www.routledge.com/Tex books.

24. الصميدعي، محمود، (2000)، مداخل التسويق المتقدم، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع.

الفصل الرابع

تخطيط التسويق الإستراتيجي

Planning of Marketing Strategic

المقدمة

أولاً: الإدارة الإستراتيجية

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي

ثالثاً: التخطيط الإستراتيجي للتسويق

رابعاً: تخطيط وتصميم محفظة الأعمال الإستراتيجية

مراجع الفصل الرابع

الفصل الرابع

تخطيط التسويق الاستراتيجي

المقدمة Introduction

إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر أحد المهام الأساسية لإنجاح الخطط الإستراتيجية، لأنه يمثل انعكاساً للتوجهات الفكرية الإستراتيجية التي تتم بلورتها من التخطيط الإستراتيجي الذي يعبر عن رؤيا ومهمة المنظمة والتي تترجم إلى خطط إستراتيجية قابلة للتنفيذ لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة. وإن الدور الأساسي للتخطيط الإستراتيجي يمس كافة العمليات والخطط التي ترغب المنظمة اعتمادها وتنفيذها.

إن التخطيط الإستراتيجي إذا ما أعد إعداداً صحيحاً ودقيقاً فإنه يؤدي وبدون شك إلى وضع وصياغة الخطط الإستراتيجية الملائمة للظروف الداخلية للمنظمة (نقاط القوة والضعف)، وظروف البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).

وإن التطرق إلى التخطيط الإستراتيجي لا يعني فقط التطرق إلى مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها المرجعية الأساسية لمحددة التخطيط الإستراتيجي بشكل عام، والتخطيط الإستراتيجي التسويقي بشكل خاص. وعلى ضوء هذه النظرة التكاملية فإن هذا الفصل سيركز على ما يلي:

1. الإدارة الإستراتيجية.
2. التخطيط الإستراتيجي.
3. التخطيط الإستراتيجي للتسويق.
4. تخطيط وتصميم محفظة الأعمال الاستراتيجية.

أولاً: الإدارة الإستراتيجية Strategic Management

إن الإدارة الإستراتيجية أو (ما يطلق عليها أحياناً المؤسساتية) تتصدى لصياغة وتطبيق وتقييم القرارات عبر الوظيفة التي ستمكن المنظمة من انجاز الأهداف الطويلة الأمد.

أ. مفهوم الإدارة الإستراتيجية Strategic Management Concept

1. تعريف الادارة الاستراتيجية

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها علم وفن صياغة وتطبيق وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

- يعرف (David, 1995, P 121)[1] الإدارة الإستراتيجية بأنها تمثل مستوى النشاط الإداري لتحقيق الأهداف والوسائل المناسبة لذلك.
- أما (Heager, 1990) فقد عرفها على أنها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل المدى لمنظمة ما ويتضمن الإستراتيجية وتطبيقها والتقويم والرقابة (الصميدعي، 2010، ص 21)[2].

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل تحديد رؤيا ومهمة وأهداف المنظمة، وثم تطوير السياسات والخطط بالنسبة للمنظمات والبرامج. والتي تصمم لانجاز الأهداف الطويلة الأمد، من خلال تخصيص الموارد والمصادر اللازمة لتطبيق هذه السياسات والخطط والبرامج وكذلك تحديد معايير الأداء التي سوف تستخدم لتقييم الأداء العام ووضعه باتجاه تحقيق الأهداف.

- أما (Pharn, 2010, P 9)[3] فإنه يشير إلى أن الإدارة الإستراتيجية تركز على العمليات التكيفية التي يمكن أن تساعد المديرين التنفيذيين على تطوير إستراتيجية الأنشطة للمسؤولين عنها بشكل ناجح وفعال.

إن الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى الإشراف التام للمشروع وتوثيق الصلة بدراسة البنية الداخلية والخارجية للمنظمة كي تتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة.

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل عملية مستمرة تضم وتسيطر على العمل (الأنشطة) التي تشترك فيها المنظمة، وتقييم المنافسين وتصحح الأهداف

والإستراتيجيات لمواجهة جميع الاحتمالات ومنها المنافسين ومن ثم تقوم بعملية تقييم ثانية لكل سنة أو فصل. وإن هذه العملية تكون منظمة وخلال فترات زمنية محددة وذلك لتحديد كيفية التطبيق ومستواه وثم تقييم الأداء وتحديد مستوى النجاح وإيجاد بدائل إستراتيجية جديدة تتفق والظروف المتغيرة، تقنية جديدة، منافسون جدد، التغيرات في البيئة الاقتصادية، البيئة السياسية والمالية والاجتماعية (Robert, 1998, P31)[4].

2. النظرة إلى الإدارة الإستراتيجية

هناك نظرتان إلى الإدارة الإستراتيجية إحداهما تكمل الأخرى:

- النظرة التنظيمية الصناعية: وهذه النظرة مستندة إلى النظرة الاقتصادية وتشمل التعامل مع قضايا التنافس، تخصيص المصادر، وفرة الحجم، تحقيق الحد الأقصى من الأرباح، الانضباط السلوكي الإداري، الفرص المتاحة، التهديدات المحتملة، الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة، مؤشرات السوق والطلب، نمو الصناعة.
- النظرة الاجتماعية: إن هذه النظرة تعطي أولوية للتعاملات الإنسانية، السلوك المرضي، أساليب الإدارة الإستراتيجية يمكن أن تنظر من الأسفل إلى الأعلى أو من الأعلى إلى الأسفل، وكذلك العمليات الإنسانية من الأسفل. من خلال توطيد العلاقات الإنسانية وكيفية توثيق هذه العلاقة من خلال التنظيم الداخلي لما له من أهمية في دفع التنفيذ الإستراتيجي نحو الأداء المبدع وفقاً لما هو مخطط ضمن التخطيط الإستراتيجي.

3. أهمية الإدارة الإستراتيجية

إن أهمية الإدارة الإستراتيجية يمكن إيجازها بما يلي:

- التركيز على المنظمة ككل، فهي تهتم بالأعمال اليومية والمشاكل وتركز على نمو وتطوير المنظمات بصورة عامة.
- تمكن المنظمة من أن تكون فعالة في تحقيق أهدافها.
- تمكن المنظمة من أن تكون أكثر اطلاعاً واستجابة لمتغيرات البيئة.
- تمكن المنظمة من أن تكون مرنة وأكثر تكيفاً مع المستجدات أو الظروف المحيطة بها.

ب. تطور الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية قد مرت بعدة مراحل لتطورها: (الصميدعي، 2007، ص 23)[5].

1. **تخطيط الميزانيات والمراقبة على تنفيذ هذه الميزانية:** يكون التخطيط على المسائل المالية وعلى الموازنات، وهدف الرقابة هو الرقابة التشغيلية على الوظائف من خلال مدى التزامها لما معد لها.
2. مرحلة التخطيط طويل الأجل: التخطيط المبني على التنبؤ، ويهدف إلى تخطيط أثر فعالية النمو من خلال محاولة التنبؤ بالمستقبل وأية أمور تحدث في هذه المرحلة. عندما نخطط نعتمد على السنوات السابقة.
3. **مرحلة التخطيط الإستراتيجي:** التخطيط يتعدى الداخل وأصبح أكثر توسعاً لما كان عليه في السابق، حيث أصبح التخطيط موجها للخارج، ويهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق والمنافسة من خلال المحاولة في إيجاد أسواق جديدة وما هي الأسواق المحتملة (التفكير الإستراتيجي).
4. **مرحلة الإدارة الإستراتيجية:** تهدف إلى إدارة كل الموارد المنظمة وكذلك إلى تطبيق الميزة التنافسية والمساعدة في خلق ومعرفة المستقبل.

ج. عمليات الإدارة الإستراتيجية

هناك العديد من العمليات والتي تعبر عن خطوات متسلسلة ومتكاملة فيما بينها.

1. **صياغة الإستراتيجية:** إن الخطوة الأولى هي صياغة الإستراتيجية والتي تتضمن ما يلي:

- تحليل الحالة (Situation Analysis) وهو عبارة عن تحليل بيئي (يتضمن تقييما ذاتيا وهو داخلي)، وتحليل السوق، والمنافسين، والعوامل البيئة الخارجية الأخرى. وجميعه (بيئي إجرائي).
- استخدام تحليل (SWOT) كأداة تحليلية ناجعة والتي يتم فيها تحديد نقاط القوة والضعف فيما يتعلق بالإمكانيات المادية والبشرية المتاحة من قبل نظام الإنتاج، الهيكل التنظيمي، المهارات المتوفرة، وكذلك تحديد الفرص المتاحة في بيئة

المنظمة الخارجية، وأهم التهديدات التي من المحتمل أن تواجه عمل المنظمة وكيفية التعامل معها أو التكيف معها.

في الوقت الحاضر تمت إضافة مصطلح التحدي (Challenge) سواء أكانت تحديات داخلية متعلقة ببيئة ومناخ العمل في المنظمة أو تحدياً خارجياً متمثلاً في المنافسة، السوق، جذب الزبائن، خلق الولاء للمنظمة... ويطلق على هذا التحليل (SWOCT).

- من خلال هذا التحليل تستطيع المنظمة أن تحدد أهدافها، وإن هذه الأهداف يجب أن تكون متوازنة بالتسلسل الزمني لأن منها ما هو قصير الأمد وأخرى طويلة الأمد. وهذا يتطلب بيانات ومعلومات تستطيع الإدارة من خلالها أن تكون رؤيا واضحة Vision عن المستقبل البعيد والمحتمل، وكذلك وضع بيان المهمة (Statement Mission) والذي يمثل الدور الذي تعطيه المنظمة لنفسها في المجتمع.
- الأهداف العامة، وتتكون من أهداف إستراتيجية، أهداف تكتيكية وهي أهداف وأحداث العمل التشغيلية.
- وضع خطط العمل: تحديد المصادر المالية والبشرية المطلوبة، وكذلك دعم العمليات، الإطار الزمني، دعم تقنية التشغيل (مع التغيير والتعديل اللازم للتنفيذ) وفقاً للتنظيم وتوزيع المهام والمسؤوليات المحددة في الخطط،إعادة توصيف الوظائف للأفراد أو الفرق. وإن عملية وضع الخطط وتنفيذها تحتاج إلى فريق عمل تدار فيه العمليات ويتابع التنفيذ ومراحله، ويتم التوجيه استناداً إلى النتائج من أجل تحسين الممارسات وتعزيز فعاليات العمل الناجحة، العمل على تقليل التفاوت أو الاختلاف للوصول إلى العمليات المحددة والمطلوبة. (Lake, 2010, P6)[(6)] إن تطور العمليات التشغيلية يتطلب معلومات، تدريب، توثيق، اختبار العمليات.

خلاصة لما تقدم فإن صياغة الإستراتيجية لابد أن تتم من خلال:

- تحديد عناصر القوة من أجل تعزيزها وتمتينها.

- تحديد عناصر الضعف من أجل معالجتها ومعرفة الحل عن طريق التشخيص الدقيق والسليم بما يخدم الأهداف العامة.

إن معرفة نقاط القوة والضعف تمكن المنظمة من إعداد الإستراتيجية على ضوء الإمكانيات المتوفرة، وثم يتم اختيار الإستراتيجية الأفضل التي تضمن الوصول إلى الأهداف العامة المحددة.

- تحديد الفرص المتاحة في بيئة المنظمات من أجل استغلال دقيق لما يلي:
  - أهداف المنظمة.
  - الإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية المتوفرة.
- تحديد التهديدات البيئية المحتملة الحالية والمستقبلية من أجل التعامل معها والتكيف لضمان التطبيق الصحيح للإستراتيجية المختارة.
- تحديد التحديات التي من المحتمل أن تواجهها المنظمة سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي ومحاولة وضع التصورات اللازمة للتصدي لها.

2. **تطبيق الإستراتيجية:** يتطلب تطبيق الإستراتيجية وضع الأهداف التنفيذية وتحديد السياسات وتوفير البرامج اللازمة والميزانيات والإجراءات لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ.

- **مستلزمات تطبيق الإستراتيجية**
  - توفير المستلزمات اللازمة لتطبيق (المادية، البشرية، والتقنية).
  - توفير الثقافة الإستراتيجية.
  - تكوين الهيكل التنظيمي الكفؤ والفعال المناسب.
  - إعداد الميزانيات اللازمة.
  - تحضير العاملين وخلق الوعي لديهم عن طريق تزويدهم بأحدث المعلومات والتقنيات الموجودة في المنظمة.

إن أي عمل إذا لم يكن القائم على تنفيذه بمستوى هذا العمل فإنه لا يستطيع حتماً تنفيذه على الوجه الأكمل والصحيح.

- **مشاكل تطبيق الإستراتيجية**

عند تطبيق الإستراتيجية فإن هناك الكثير من المشاكل التي تظهر والتي تتطلب معالجتها بشكل جذري وصحيح، منها:

- العلاقات الإنسانية.
- طرق الاتصال المستخدمة.
- التوقيت الملائم.

إن الإدارة الناجحة للمنظمة يجب أن تعمل على تطبيق الخطط الإستراتيجية دون أن يشعر المنافسون بذلك.

لتنفيذ سياسات العمل لابد أن يكون هناك اتساق بين كل الأشخاص في المنظمة خصوصاً في الإدارة والتي تحتاج إلى المستويات التكتيكية والإستراتيجية المنسقة.

3. **تقييم الإستراتيجية:** إن تقييم الإستراتيجية يقيس هل أن الصياغة والتطبيق كانتا موقفتين وصحيحتين أم لا؟ وهل كانتا ضمن الاتجاه العام المحدد في المهمة والأهداف العامة أم لا؟. وبهذا يمكن قياس قدرة المنظمة على الأداء التنفيذي هل تم بشكل جيد وصحيح أم لا.

وإن قياس فعالية تطبيق الإستراتيجية يمكن الحكم عليه من تقيم ما تم انجازه، وهل تم ضمن المراحل المحددة التوقيت المناسب، وهل أن النسبة كانت متوافقة مع ما خطط له؟

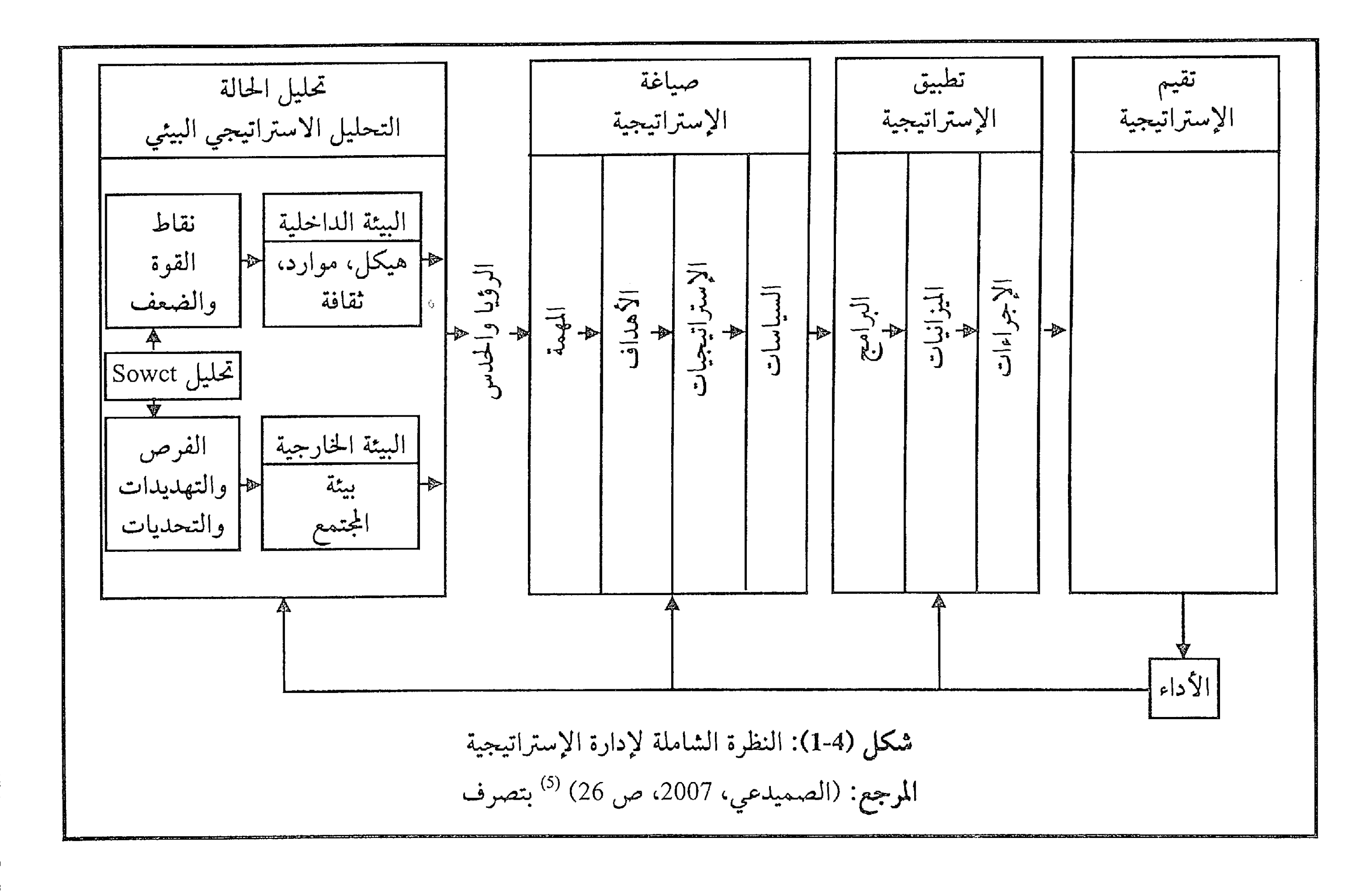
هناك أربعة معايير لتقييم الأداء:

- **الملاءمة:** تتعامل الملاءمة مع السبب الجوهري العام للإستراتيجية الرئيسية لاعتبار أن هذه الإستراتيجية تخاطب القضايا الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.
- **عملية:** أي يمكن ترجمتها إلى الواقع (قابلة للتنفيذ) ضمن معايير تحددها المنظمة.
- **مقبولة:** هل إن الإستراتيجية مقبولة ومرغوبة من المستويات المختلفة في المنظمة وخاصة على صعيد وحدات العمل الإستراتيجي؟
- **ذات جدوى:** تضمن للمنظمة تحقيق الفوائد الاقتصادية المنشودة.

إن النظرة الشاملة للإدارة الإستراتيجية يعكسها الشكل (4-1).

من الشكل (4-1) يتضح ما يلي:

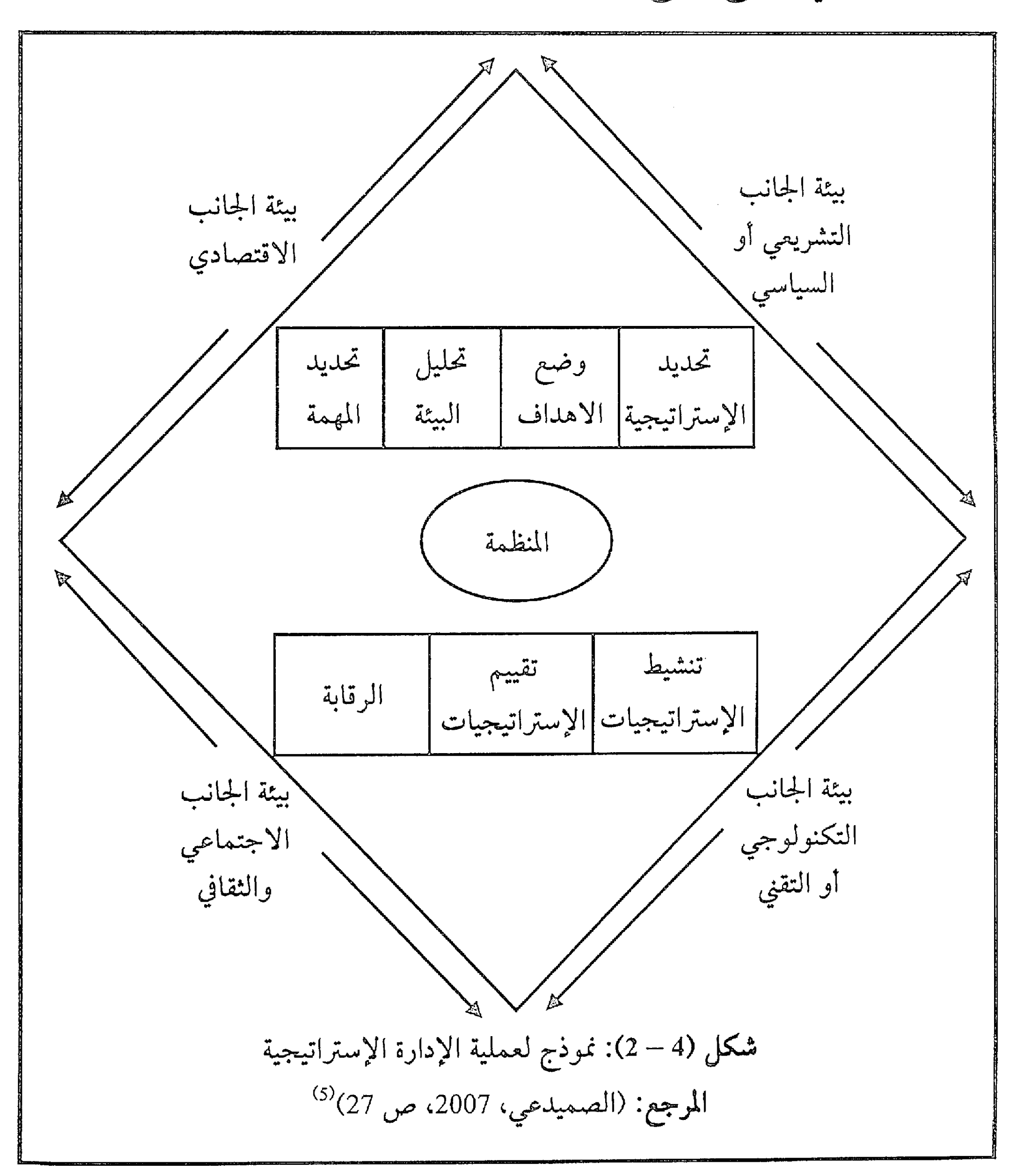
- العوامل البيئية الداخلية والخارجية تؤثر على عملية صياغة الإستراتيجية ويتم تحليل هذه العوامل وفقاً للتحليل الإستراتيجي (SWOT).
- الرؤيا التي تنبثق عنها المهمة، والأخيرة تشتق منها الأهداف العامة الإستراتيجية وثم يتم وضع الإستراتيجيات وفقاً لهذه الأهداف.
- السياسات، مجموعة من الأساليب أو الطرق لتطبيق الإستراتيجية أي أنها فلسفة التنفيذ. وبشكل عام فإن هناك مجموعة من السياسات التي تتعلق برؤيا المنظمة والإستراتيجيات المعدة.
- أما تطبيق الإستراتيجية فإن كل عنصر من العناصر الموجودة في حقل التطبيق في الشكل التالي (4-1) يأخذ سياسة محددة ومتعلقة به، أي يأخذ منهجاً خاصاً لكل عنصر من عناصر التطبيق له سياسة خاصة به ويعتبر مرآة ما تريد تنفيذه.
- البرامج تعد وتوضع من أجل تطبيق السياسة.
- الإجراءات هي الخطوات التي تتم في عملية التنفيذ والتي تعمل بها وحدات العمل الإستراتيجية.
- التقييم والرقابة التي تهتم في تشخيص الانحرافات والمشاكل المتعلقة بالتنفيذ ووضع المعالجات التصحيحية المناسبة للوصول إلى التنفيذ الأفضل.



شكل (4-1): النظرة الشاملة لإدارة الإستراتيجية

المرجع: (الصميدعي، 2007، ص 26)[5] بتصرف

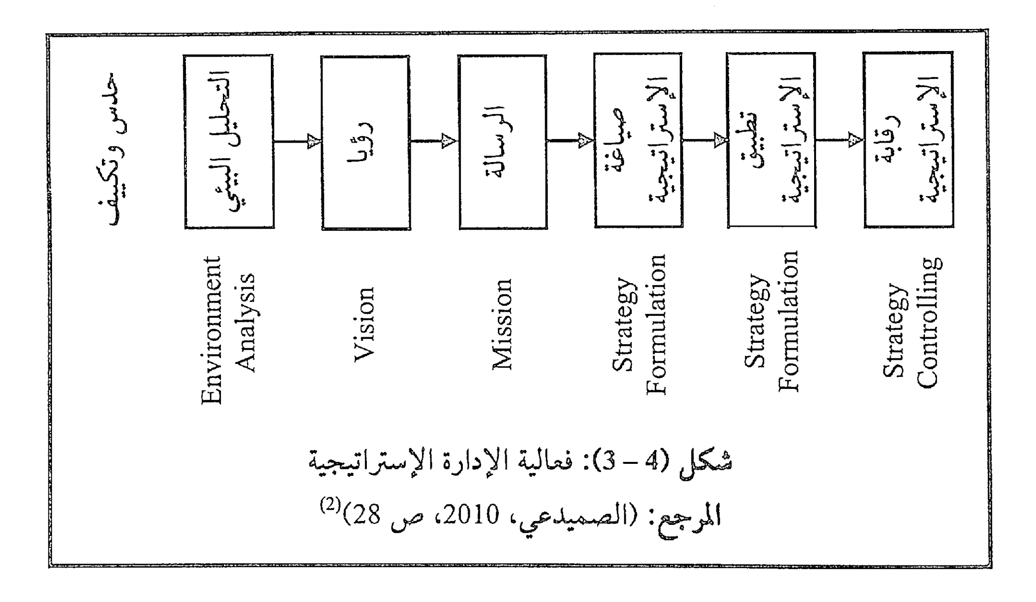
إن الشكل التالي يوضح نموذج لعملية الإدارة الإستراتيجية:



شكل (4 – 2): نموذج لعملية الإدارة الإستراتيجية

المرجع: (الصميدعي، 2007، ص 27)[5]

أما فعالية الإدارة الإستراتيجية فيمكن أن يوضحها الشكل التالي:



شكل (4 – 3): فعالية الإدارة الإستراتيجية

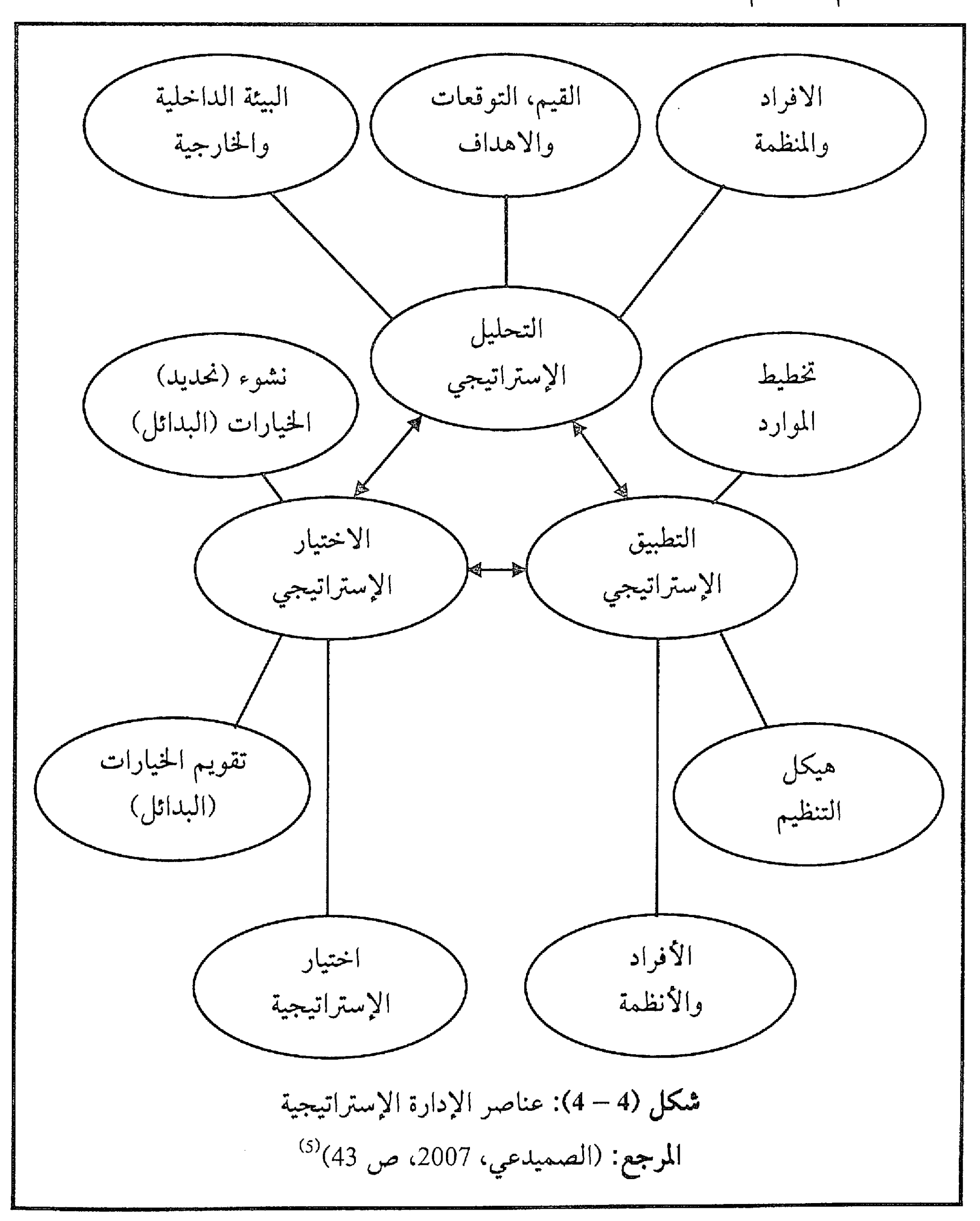
المرجع: (الصميدعي، 2010، ص 28)(2)

د. عناصر الإدارة الإستراتيجية

تتضمن عناصر الإدارة الإستراتيجية ثلاث حلقات رئيسية متكاملة فيما بينها:

1. **التحليل الإستراتيجي**: يتضمن التحليل الإستراتيجي العناصر التالية:
   - الموارد المادية والبشرية المتاحة.
   - القيم والتوقعات والأهداف.
   - البيئة الداخلية والخارجية.
2. **التطبيق الإستراتيجي**: ويتضمن ثلاثة عناصر أساسية، هي:
   - تخطيط الموارد المتاحة.
   - الهيكل التنظيمي.
   - الأفراد العاملون والمنظمة.
3. **الاختيار الإستراتيجي**: ويتضمن ما يلي:
   - اختيار الأنظمة.
   - اختيار الإستراتيجية.

- تقييم وتقويم الخيارات (البديلة).



شكل (4 – 4): عناصر الإدارة الإستراتيجية

المرجع: (الصميدعي، 2007، ص 43)[5]

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي Planning Strategic

يعتبر التخطيط الإستراتيجي الأساس في فرض القضايا التي تواجه إدارة المنظمة، وتتم مخاطبة تلك القضايا وتحديد خطط العمل. وإن التخطيط يبدأ بوضع الرؤيا والمهمة وقيم المنظمة ومن ثم وضع الخطط للأنشطة المطلوب انجازها انطلاقاً من هذه الرؤيا والمهمة مع الالتزام بتلك القيم، وعليه فإنه يحدد توجه الإدارة لتحديد الأهداف الممكنة التطبيق في ضوء تأثير مختلف العوامل ذات العلاقة بالمنظمة. وإن التخطيط الإستراتيجي ما هو إلا تلك العملية التي يتم من خلالها وضع مجموعة من الأهداف التي تترجم مهمة ورؤيا المنظمة لما تريد أن تصل إليه.

أ. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

نظراً لأهمية التخطيط الإستراتيجي فإن هناك العديد من الباحثين والمختصين قد أعطوا عدة تعاريف والتي تشترك جميعها في الجوهر. وفيما يلي أهم تلك التعريفات:

1. يعرفه (Needham, 2000, P 17)[7] بأنه تلك العملية التي تستهدف تصميم وتطوير الأنشطة اللازمة وصولاً لأهداف محددة وضمن منظور بعيد المدى.
2. أما (Markin, 1982, P 37)[8] فيعرفه بأنه الفرص البديلة لجوانب القوة والضعف، والمشاكل والتهديدات، وتحديد الأولويات لمعالجتها أو التغلب عليها بالشكل الذي يحقق استغلال لموارد المنظمة.
3. في حين يعرف (Abell, 1992, P 213)[9] التخطيط الإستراتيجي على أنه "تلك العملية التي تتضمن إدارة أي وحدات إنتاجية في الوظائف المزدوجة (الثنائية) للتوقع والاستجابة للتغيير والتي يمكن أن تؤثر على سوق منتجاتها.
4. أما (الصميدعي، 2007، ص 29)[5] فإنه يعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه تلك العملية التي تتضمن وضع مجموعة من الأهداف الممكنة التنفيذ على ضوء تأثير مختلف العوامل على المشروع.
5. أما (Broeck, 2010, P 172)[10] فإنه يعتبر التخطيط الإستراتيجي مركزا القرارات والتخطيط والأعمال والنتائج ومراقبة هذه النتائج.

6. أما (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 117)[11] فيشير إلى أن التخطيط الإستراتيجي هو تلك العملية المتعلقة بتطوير التوافق بين أهداف التنظيم وإمكانياته، والفرص التسويقية المتغيرة والمحافظة على هذا التوافق.

في ضوء التعريفات السابقة فإن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يركز على ما يلي:

1. إن التخطيط هو الطريقة النظامية لإدارة فاعلة وكفؤة لعملية التغيير.
2. ضرورة تحليل نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتهديدات وكذلك تحديد الأولويات بهدف تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة للمنظمة بشكل يضمن رفع الكفاءة الإنتاجية والأداء.
3. التخطيط عملية إدارية لتطوير قدرات المنظمة وخلق المواءمة بين أهداف وموارد المنظمة وبين تغير الفرص والتهديدات التي تواجهها في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع.

إن التخطيط الإستراتيجي يتضمن ما يلي:

1. القضايا المتعلقة بوضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة.
2. القضايا المتعلقة بالعمليات، والبرامج، والإجراءات التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ.
3. إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر الأساس لبقية الخطط التنظيمية المختلفة في المنظمة. فالمنظمات تعد خطة سنوية وخططا متوسطة وطويلة الأجل، وكذلك خططاً إستراتيجية حيث إن كل هذه الخطط يجب أن تتكامل فيما بينها وتسير باتجاه واحد يخدم بناء واستمرار عمل المنظمة.

إن كل منظمة عليها أن تضع الأهداف المراد تحقيقها والإستراتيجيات وكذلك البرامج النهائية لهذه الأهداف والإستراتيجيات. وإن هذه الأهداف يجب أن تكون ممكنة التحقيق بمعنى أنها لا تكون أكثر من طاقة وإمكانيات هذه المنظمة، وبالتالي فإن الإستراتيجيات يجب أن تكون ممكنة التطبيق ذات جدوى للمنظمة ومن أجل أن يكون التخطيط الإستراتيجي ناجحاً وفاعلاً فإنه لابد للمنظمة من أن تدرس وتتعرف ما هي العوامل التي تؤثر على إمكانية تحقيق الأهداف. وهذا يتطلب منها دراسة

العوامل البيئية الداخلية والخارجية وأن تكون المنظمة متكيفة مع العوامل الخارجية للمنظمة مما يجعل مسألة التطبيق أو التنفيذ صحيحة وضمن الإطار المحدد والصحيح لها.

إن حالة عدم التأكد من المسائل المهمة لابد من الاهتمام بها لأنها تلعب دوراً مهماً في تنفيذ الإستراتيجية وتحقيق أهدافها، ولذلك فإن من سمات المخطط أن يتمتع بقدرة عالية على الحدس والرؤيا التي تساعد في التقليل من المشاكل التي تحدث عند تنفيذ الخطط الإستراتيجية. لذلك فإن على المخطط أن يضع الخطط الإستراتيجية التي تضمن الأهداف الممكنة التنفيذ. فالأمور التي تحدث نتيجة لحالة عدم التأكد قد تكون باتجاهين إما لصالح المنظمة وكيف يمكن الاستفادة منها أو أن تكون في غير صالح المنظمة وهنا تقع مشكلة في إمكانية التغلب عليها.

ب. أهمية التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning important

إن تبني منظمات الأعمال لمفهوم التخطيط الإستراتيجي لم يأت من فراغ بل إن هناك العديد من المبررات التي تدفع بهذا الاتجاه، ويمكن إيجازها بما يلي:

- التخطيط الإستراتيجي يوفر ظروف عمل مقترن بموضوع الأهداف والاتجاهات المستقبلية لأنشطة المنظمة الخدمية.
- يوفر التخطيط الإستراتيجي معايير واضحة لقياس الأداء الحالي.
- وضع معايير قياسية لضبط الأداء المستقبلي وفقاً للاتجاهات الإستراتيجية المخطط لها.

التخطيط الإستراتيجي للتسويق يحقق مزايا عديدة للمنظمة وتأتي في مقدمتها المزايا التالية: (Connant, 1992, P 31)[12]، (Baker,1993, P 210)[13]، (الصميدعي، 2007، ص 34)[5]، (Assail, 1985, P 121)[14]، (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 353-357)[15]

1. التسويق الإستراتيجي يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذي القرار إلى التفكير في ماذا سيفعلون إذا ما حصلت حادثة أو حوادث معينة.

2. يحقق للمنظمة القدرة على وصف النمو المتوقع حيث يمكن تقويم الأهداف المهمة والمؤثرة في مستقبل المنظمة.
3. التخطيط الإستراتيجي يزيل حالة التعصب، حيث إن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل للمنظمة على عكس الأحداث المتوقعة والتي تم احتسابها بدقة من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي.
4. يقوي التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة التسويقية والإنتاجية والتمويلية والبشرية والذي يؤدي لتحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال أفضل لموارد المنظمة المالية والبشرية.
5. إن التخطيط الإستراتيجي لا غنى عنه للإدارة العليا من أجل القيام بتأدية واجباتها ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية عاليتين.
6. التخطيط الإستراتيجي يدفع المدراء إلى السؤال والإجابة عن الأمور ذات الأهمية البالغة للمنظمة، وكذلك فإنه يطور من مهارة المدراء وخبراتهم.
7. التخطيط الإستراتيجي يعمل على محاكاة المستقبل على الورق كوسيلة تسمح للمنظمة من اتخاذ قرار أفضل للأغراض التي يمكن استغلالها في المستقبل والتي يمكن التنبؤ بها في الحاضر بدلاً من انتظار حدوثها.
8. إن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تصنيف الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ووضع الأولويات اللازمة للتعامل معها بشكل يضمن الاحتفاظ بالاتجاهات الإستراتيجية المخطط لها.
9. التخطيط الإستراتيجي طريقة فعالة للنظر إلى المنظمة كنظام متكامل وبالتالي ينسق الأنشطة بالشكل الذي يؤدي إلى عدم تقليل شأن الأنظمة الفرعية الأخرى داخل هذا النظام على حساب كامل المنظمة.
10. التخطيط الإستراتيجي يعمل على تهيئة عاملين ذوي كفاءة ولهما أهداف واضحة واتجاهات تتسم بالبعد الإستراتيجي نحو مستقبل المنظمة.
11. التخطيط الإستراتيجي يساعد على تشخيص المهام الإستراتيجية ووضع الأولويات وفقاً لأهميتها على ديمومة عمل المنظمة وكيفية التعامل معها.

12. التخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمة على التعامل مع أقصى درجات التعقيد لأنشطة الأعمال الخدمية وبصفة خاصة مع المنظمات الكبيرة منها.

13. التخطيط الإستراتيجي يحقق للمنظمة المزايا التنافسية التي تجعلها قادرة على التنافس مع المنظمات الأخرى المنافسة لها.

ج. **أهداف التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning Goals**

إن الأهداف التي يحققها التخطيط الإستراتيجي لمنظمات الأعمال يمكن حصرها بما يلي (Procter, 1996, P 76)[16]، (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 355)[15]:

1. **تحديد رسالة أو مهمة المنظمة:** ويقصد بها تحديد الغرض الأساسي من قيام المنظمة وما تريد أن تحققه من تأسيسها ضمن البيئة المحيطة.

2. **تحديد المهام المشتركة:** على ضوء رسالة أو مهمة المنظمة يتم تعريف وتحديد المهام المشتركة على مستوى المنظمة ككل والإدارات التابعة لها، وأن يكون هذا التحديد واضحاً لتلافي وقوع المنظمة بأخطاء أو أنشطة لا تهدف في المدى البعيد لتحقيق أي نمو أو تطور مشترك.

3. **وضع الأهداف العامة المشتركة:** حيث لا يكفي التحديد الواسع للأنشطة المشتركة بل يجب أيضاً وضع الأهداف المشتركة التي توفر توجيهاً واضحاً للأنشطة المختلفة ومنها النشاط التسويقي.

4. **تحقيق الانسجام والتكامل في توزيع الموارد المتاحة للمنظمة:** إن تحقيق الانسجام في توزيع الموارد بما يتناسب مع طبيعة كل نشاط في المنظمة مسألة عالية الأهمية، لأن التوزيع الأمثل للموارد بين مختلف أنشطة المنظمة يجعلها أكثر قدرة على استغلال هذه الموارد بالشكل الأفضل أو الأمثل.

5. **توزيع الموارد المتاحة:** إن أحد الأهداف الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة هو توزيع الموارد المتاحة على وحدات الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Units (SBU) وأيضاً داخل هذه الوحدات الإنتاجية أو غير الإنتاجية بالشكل الذي يحقق التوازن بين طبيعة النشاط وما يتطلبه من تخصيصات مالية لدعمه أو تنفيذه وفقاً لما هو مخطط له.

6. وضع أهداف أداء قياسية: الخطط الإستراتيجية الناجحة لابد من أن تحدد أهداف أداء قياسية لكل وحدات العمل الإستراتيجية (SBU) مثل العائد على الاستثمار، التدفق النقدي، نسبة الحصة السوقية، مستويات المبيعات... وعلى ضوء هذه الأهداف القياسية يتم تقويم وحدات العمل الإستراتيجية وما مدى وصولها لتحقيق أهداف الأداء القياسية.

د. إجراءات التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning Process

هناك العديد من الإجراءات الواجب القيام بها والتي تتعلق بالتخطيط الإستراتيجي، وهي: (ردينة، 2009، ص 51 – 52)[17].

1. تحضير التخطيط الإستراتيجي، ويتضمن:

- التعليمات الخاصة للمحافظة على منظور ورؤية المنظمة أثناء التخطيط.
- الاستعانة بالمستشارين للمساعدة في التخطيط.
- تحديد الذين يشتركون في وضع الخطة.
- ما هي الفترة الزمنية التي يجب أن تنجز فيها الخطة (عدد الاجتماعات اللازمة للانتهاء من إعداد الخطة).
- كيفية تطبيق الخطة الجديدة.

2. التحليل الإستراتيجي (التحليل البيئي)، ويتضمن ما يلي:

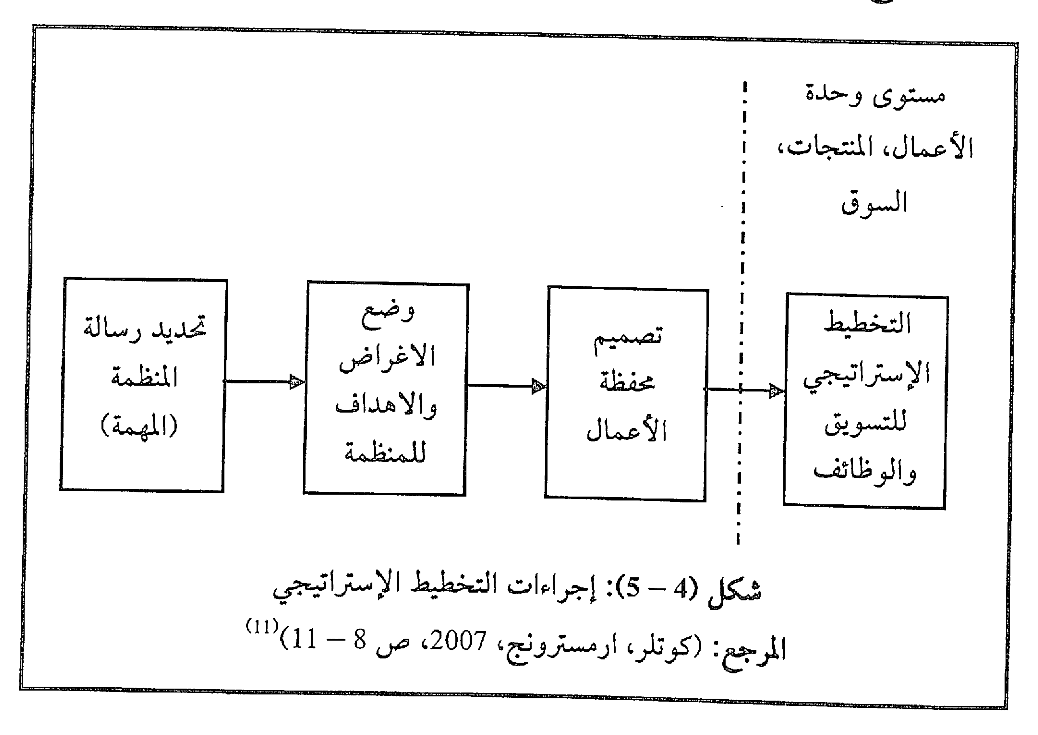
- مسحاً بيئياً يهدف إلى تكوين نظرة شاملة ومعمقة عن العوامل المحيطة، وتحديد الضغوط والتهديدات.
- تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة (عوامل البيئة الداخلية) والتي تؤثر على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لإدارة المنظمة.
- تحديد معايير القياس اللازمة.

3. الاتجاه الإستراتيجي، ويتضمن المؤشرات التالية:

- مهمة أو رسالة المنظمة (غرض المنظمة).
- القيم (أولويات المنظمة).

- الرؤية وتصور الحالة المستقبلية للمنظمة والمستهلكين.
- الأهداف المراد تحقيقها (دخول سوق جديدة، زيادة المبيعات، تحسين جودة المنتجات المقدمة، زيادة الحصة السوقية...).
- الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- تخطيط العمل (خطط سنوية، أهداف، مسؤوليات).
- كتابة الخطة وتقديمها للإدارة العليا.
- المراجعة وتقييم الانحرافات عن الخطة ومعالجتها.

ويمكن إيضاح تلك الإجراءات في الشكل التالي:



شكل (4 – 5): إجراءات التخطيط الإستراتيجي

المرجع: (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 8 – 11)[11]

٥. **عملية التخطيط الإستراتيجي**

تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي العمل على تحقيق مسألتين أساسيتين، هما:

1. تشخيص مشاكل المنظمة والمشاكل المشتركة والبحث عن الحلول البديلة.
2. توفر للمنظمة نقطة ارتكاز واتجاها نحو تحقيق الخطط والأهداف المراد تحقيقها.
3. إن التصدي لعملية التخطيط الإستراتيجي ومناقشته تفرض توضيح مصطلحين مهمين، هما:

- الإستراتيجية هي: "علم وفن إسقاط وتوجيه حركات وعمليات المنظمة في السوق لصالح المنظمة".
- أما التكتيك فيقصد به: "علم وفن إدارة الموارد الخاصة بالمنظمة والذي يتم من خلال محدد في إستراتيجية المنظمة".

تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى منظمات الأعمال ومنها المنظمة الخدمية بتحديد مهمة المنظمة أو رسالتها، وتتحول هذه الرسالة إلى أهداف عامة تمثل اتجاهات المنظمة، وبعد ذلك يتم تحديد محفظة الأعمال والمنتجات الأفضل للمنظمة، ما هو الدعم اللازم لتقديم كل عمل من الأعمال أو كل المنتج، وثم يتم تطوير كل الأعمال وكل المنتجات بتحديد دورها ضمن خطط التسويق وخطط الأقسام الأخرى.

بذلك فإن خطط التسويق وخطط الأقسام الأخرى يجب أن تكون متكاملة وتدعم التخطيط الإستراتيجي للمنظمة إلا أنها تتسم بالتخطيط التفصيلي وخاصة فيما يتعلق بأهداف التسويق المحدد (Kotler, 2003, P 376)[18].

مما تقدم يتضح بأن عملية تطوير التوافق والانسجام الإستراتيجي بين أهداف المنظمة وإمكانياتها المتاحة والفرص والتهديدات التسويقية المتغيرة والمحافظة على هذا الانسجام يعتبر من أساسيات عملية التخطيط الإستراتيجي بمفهومه الشامل، وإضافة لذلك فإن عملية التخطيط الإستراتيجي تشتمل على تحديد مهمة أو رسالة المنظمة ثم تحديد الأهداف العامة والداعمة وتصميم محفظة أعمال جديدة، وكذلك تنسيق الإستراتيجيات الوظيفية.

أما (Brock, 2010, P 170)[10] فإنه يشير إلى أن عملية التخطيط الإستراتيجي تتعامل مع أربع عمليات ثانوية:

- تمييز الأداء قياساً بتصميم الخطط ضمن منظور ديناميكي طويل الأمد.
- تتعامل مع سياسة دورية في حل المشاكل والأعمال المساندة لعملية التخطيط.
- تتعامل مع عملية اتخاذ القرارات في كافة المستويات.
- تتعامل مع عملية تحسين كفاءة الأداء وتشجيع العاملين على تحسين أوضاعهم من خلال المشاركة الفاعلة في صيرورة الأعمال وتنفيذ الأنشطة المطلوبة على أكمل صورة.

و. جدولة العمل بالتخطيط الإستراتيجي

إن جدولة العمل بالتخطيط الإستراتيجي يقصد بها وضع التوقيت المناسب لهذه العملية، وهذه الجدولة تعتمد على طبيعة حاجات الإدارة وكذلك عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر الحاجة الملحة لجدولة التخطيط الإستراتيجي عندما يكون هناك تغير سريع في مؤشرات السوق التي تنعكس على ما تقدمه المنظمة من منتجات، لذلك تسعى المنظمة لمواكبة هذا التغيير المحسوب ضمن الحدس والتنبؤ الذي يعتبر من أساسيات التخطيط الإستراتيجي على اعتبار أن التخطيط الإستراتيجي يجب أن يجيب على الأسئلة التالية:

- ماذا لو وجدت...؟
- متى يتم ذلك؟
- أين يتم ذلك؟
- كيف يمكن التعامل معه؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة يخلق الرؤيا الصحيحة للمخطط الإستراتيجي الذي يضع الأجوبة اللازمة والتي تتحول إلى خطط محتملة تمكننا من التعامل مع الحدث وضمن جدولة (توقيت) محددة ضمن التخطيط الإستراتيجي الموضوع.

إن إغفال هذه التساؤلات وعدم التوقيت الملائم للتعامل مع أي متغير قد يحدث يؤدي بالنتيجة إلى:

- ضعف عملية التخطيط.
- الفشل في تطوير الخطط لاستمرار العمل.
- عدم التمسك بتنفيذ الخطط وفقاً لما هو مرسوم.
- مراقبة غير مؤثرة وفاعلة، وسيطرة ضعيفة على الخطط.
- عدم قدرة الإدارة على تعديل الخطط الحالية والتي تمكنها من التكيف مع المتغيرات البيئية المستجدة.
- الفشل في تحقيق أهداف التخطيط.
- الفشل في معالجة المشاكل التي تواجه عملية التنفيذ.
- التكاليف العالية وغير المبررة.
- الفشل في تقليل المخاطر.

إن عملية التنفيذ يجب أن تتم وفقاً لجدولة متناسبة مع جدولة التخطيط لأنه يضمن ما يلي:

- سير التنفيذ وفقاً للجدولة المحددة في التخطيط.
- منع حدوث المشاكل والاختناقات أثناء التنفيذ.
- منع تفاقم المشاكل وبالتالي يصعب حالها.
- تحديد الأسباب التي أدت لهذه المشاكل والاختناقات ومحاولة معالجتها بشكل صحيح.
- تحديد الإجراءات اللازم اتخاذها لتقديم وتقويم تنفيذ الأنشطة.
- تحديد خطط العمل التي تقلل فرص الفشل وتخدم أغراض المنظمة.

ز. **التخطيط الطويل المدى والقصير المدى**

هناك نوعان من التخطيط هما التخطيط الطويل الأمد والذي يطلق عليه التخطيط الإستراتيجي، والقصير المدى ويطلق عليه التخطيط التكتيكي أو المرحلي:

- **تخطيط طويل المدى (التخطيط الإستراتيجي)**: يمثل التخطيط الطويل المدى أو التخطيط الإستراتيجي تلك العملية الإدارية الخاصة بالتنمية والمحافظة على الملاءمة والتوافق الإستراتيجي بين مهمة وأهداف المنظمة وإمكانياتها وفرصها البيئية

المتغيرة على المدى البعيد، لذلك فإنه يعتمد على تحديد الرسالة (المهمة) بوضوح، ووضع الغايات والأهداف، وتحديد مجموعة الأنشطة والمنتجات التي تتلاءم بأفضل ما يمكن مع عناصر القوة والضعف في المنظمة. وكذلك وضع الإستراتيجيات الوظيفية والسياسات والبرامج والإجراءات التنفيذية بشكل متناسب ومتناسق والذي يؤدي لتحقيق الأهداف العامة (الإستراتيجية).

إن ما يتسم به التخطيط الطويل الأمد (الإستراتيجي) بأنه يضع خططا طويلة الأمد قد تكون لأكثر من خمس سنوات ضمن رؤيا إستراتيجية واضحة لما يراد انجازه خلال الفترة المحددة في التخطيط.

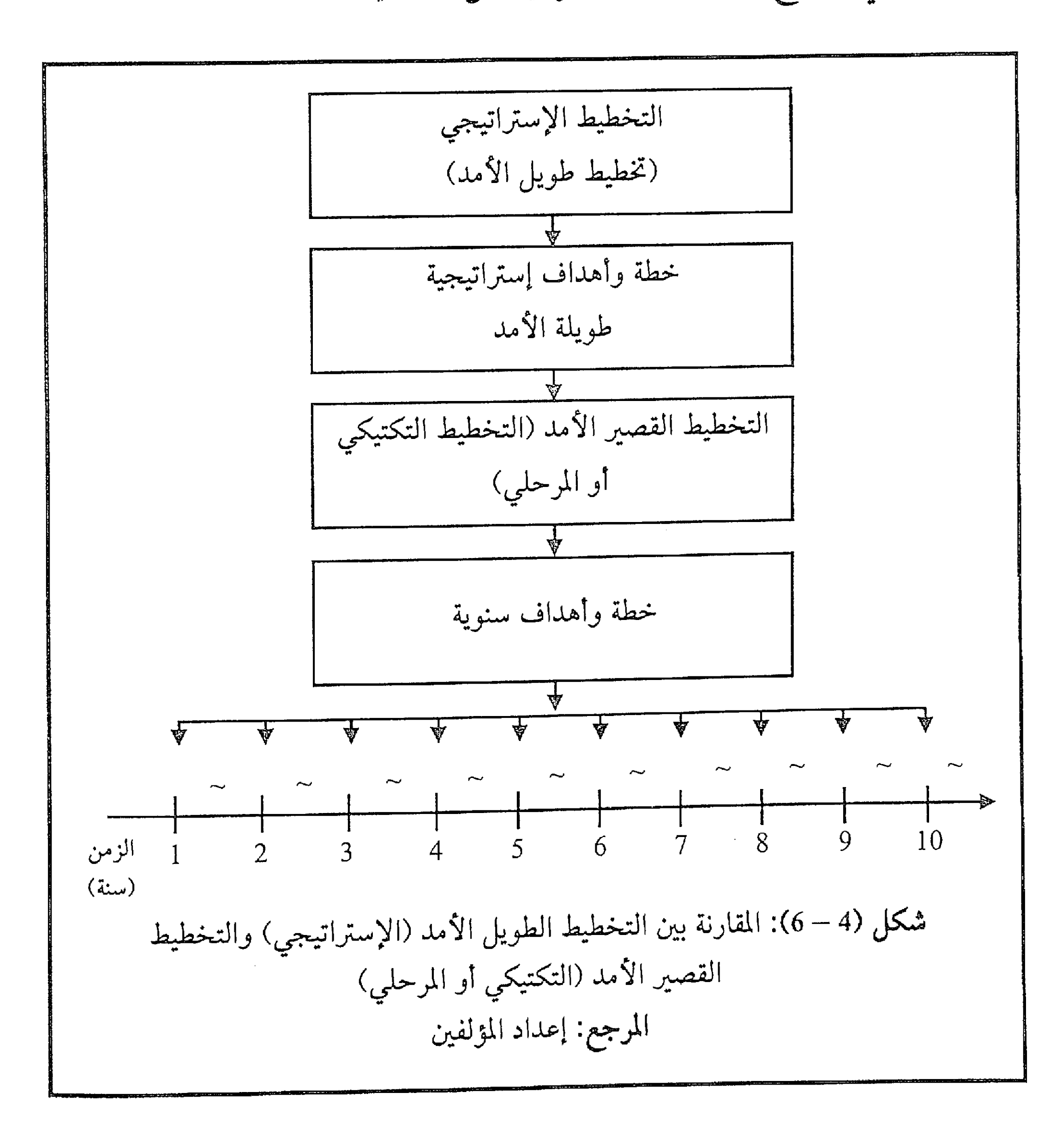
من أساسيات التخطيط هذا التخطيط الطويل الأمد (الإستراتيجي) أنه:

- التخطيط الطويل الأمد يعتمد على البحث الشامل والدقيق لوضع خطة عمل شاملة وذات بعد زمني طويل (فترة طويلة الأجل).
- وضع أهداف طويلة الأمد تحدد فيها ما يراد تحقيقه ضمن سقف زمني طويل الأمد ومحدد.
- التنفيذ يتطلب مدة زمنية طويلة متوافقة مع الخطة الموضوعة.
- التنفيذ يتم عبر مراحل زمنية محدد قد تكون سنة واحدة أو أقل أو أكثر.
- أن تكون الأهداف واقعية ومحددة وقابلة للتطبيق والقياس.
- يتم التميز بين القضايا الرئيسية التي من الضروري أن تُخاطب.

• **التخطيط قصير المدى (التخطيط التكتيكي)**: إن طبيعة الأعمال والأنشطة في منظمات الأعمال هي أعمال ديناميكية غير ثابتة وخاصة ضمن بيئة غير مستقرة، لذلك فإن الحاجة لاستخدام التكتيك (Tactic) والذي يمثل علم وفن إدارة الموارد الخاصة بالمنظمة الذي يجري من خلال محدد في إستراتيجية المنظمة ووفقاً لإطار زمني محدد، وإنه يستخدم لظرف لم يكن متوقعا أو غير متوقع ولكن ضمن الإطار العام للإستراتيجية.

يطلق على التخطيط قصير المدى أيضاً التخطيط المرحلي لأنه يستهدف مراحل محددة من الخطط الإستراتيجية وتقابلها مراحل محددة من عملية التنفيذ وعلى الأغلب تكون لمدة سنة واحدة.

إن التخطيط القصير المدى (التكتيكي أو المرحلي) هو عبارة عن الخطط والبرامج والسياسات والأهداف المرحلية أو (التكتيكية) لمواجهة ظروف خاصة، ومرحلة ما أو أهداف مرحلية (تكتيكية) وفق إطار زمني محدد وضمن السياق العام للإستراتيجية العامة للمنظمة، وبالتالي فإن التخطيط التكتيكي أو المرحلي (القصير المدى) يهدف إلى تحقيق أهداف جزئية أو ثانوية مرحلية تتطلبها ظروف عمل المنظمة. والشكل التالي يوضح العلاقة ما بين النوعين من التخطيط.



شكل (4 – 6): المقارنة بين التخطيط الطويل الأمد (الإستراتيجي) والتخطيط القصير الأمد (التكتيكي أو المرحلي)

المرجع: إعداد المؤلفين

من الشكل يتضح بأن التخطيط الطويل الأمد هو تخطيط إستراتيجي يتم تنفيذه عبر مراحل كل مرحلة سنة واحدة لها أهدافها الجزئية المعبر عنها بالتخطيط القصير المدى (التكتيكي أو المرحلي).

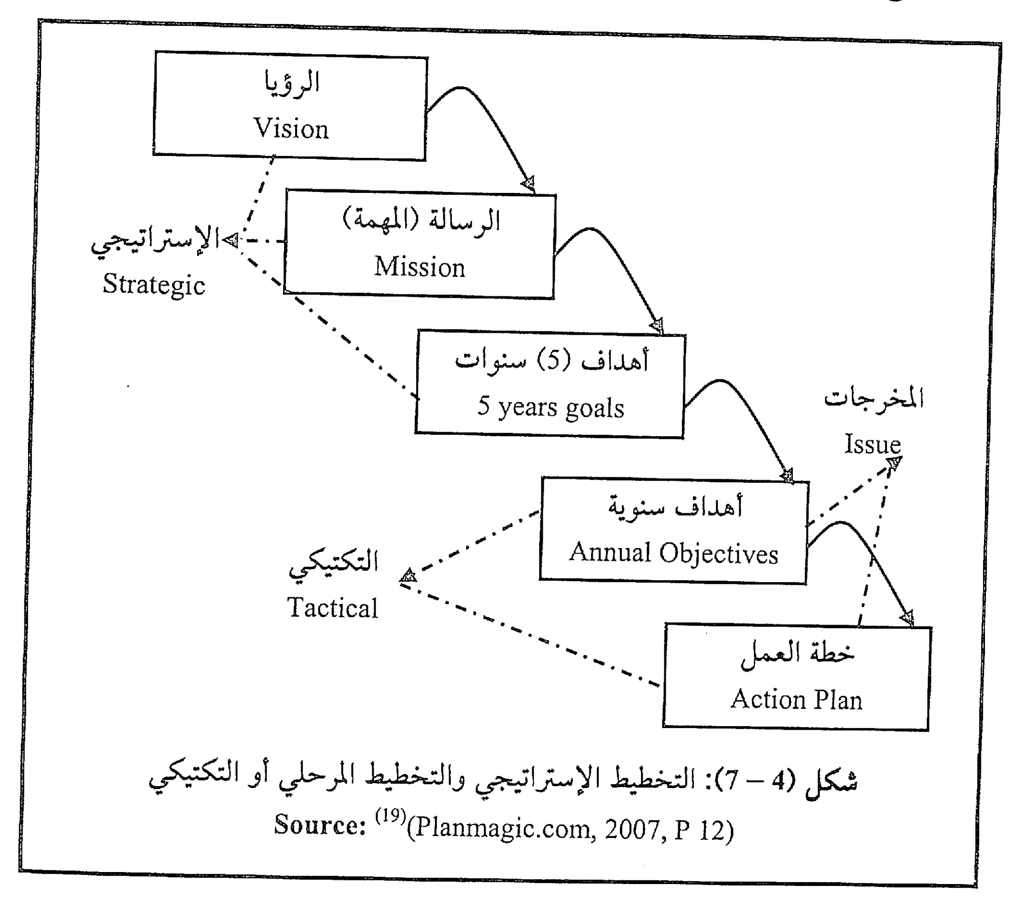
والجدول التالي يمثل أهم جوانب المقارنة بين نوعي التخطيط.

جدول (4 – 1): أهم جوانب المقارنة بين التخطيط الطويل الأمد (الإستراتيجي) والتخطيط القصير الأمد (التكتيكي أو المرحلي)

المرجع: إعداد المؤلفين

التخطيط الطويل الأمد (التخطيط الإستراتيجي)	التخطيط القصير الأمد (التكتيكي أو المرحلي)
• يتعلق بخطط طويلة المدى أكثر من خمس سنوات. • نظرة شاملة لكافة القضايا المتعلقة بالمنظمة، أهدافها، أنشطتها. • يمثل توجهاً عاماً للمنظمة. • يتعامل مع كافة الظروف الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة. • يتضمن نظرة بعيدة الأمد. • يعتبر عملية إدارة نظامية تخلق المواءمة بين إمكانيات المنظمة والفرص والتهديدات. • يتضمن مراجعة شاملة. • يمثل التخطيط العام للمنظمة.	• يتعلق بخطط مرحلية سنوية. • يتعلق بجزء محدد ضمن التخطيط الطويل المدى. • يمثل توجهاً محدداً لفترة زمنية قصير. • يتعلق بالظروف التي تصاحب عملية التنفيذ. • يتضمن نظرة قصيرة الأمد. • تهتم بالجوانب المتعلقة بالتنفيذ السنوي. • يتعلق بمراجعة دورية سنوية. • يمثل التخطيط الجزئي أو المرحلي للمنظمة وضمن الخطة الإستراتيجية.

وإن الشكل التالي يوضح بأن التخطيط القصير الأمد (التكتيكي أو المرحلي) ما هو إلا جزء من التخطيط الإستراتيجي (الطويل الأمد).



شكل (4 – 7): التخطيط الإستراتيجي والتخطيط المرحلي أو التكتيكي

Source: [19](Planmagic.com, 2007, P 12)

ثالثاً: التخطيط الإستراتيجي للتسويق

Marketing Planning Strategic

يعد التسويق أحد الوظائف الأساسية في منظمات الأعمال في الوقت الراهن، وإن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يعتبر أحد العمليات الرئيسية والتي يركز عليها التخطيط الإستراتيجي للمنظمة لأن الأول مشتق باتجاهاته من الثاني ومركزاً على أحد جوانبه الأساسية في المنظمة ألا وهي وظيفة التسويق. وتعد عملية التسويق من العمليات الرئيسية التي تستعين بها منظمات الأعمال لغرض الاستجابة والتكيف مع التغيرات الحاصلة في فرص السوق، حيث يمثل التسويق عملية ديناميكية للتغير والاستجابة التي تمكن المنظمة من خلق المواءمة اللازمة بين المتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية المحيطة وبين إمكانياتها المتاحة في استغلال الفرص التسويقية أحسن

استغلال. وإن أداة الربط بين المنظمة والبيئة المحيطة هي خطتها الشاملة التي يطلق عليها إستراتيجية التسويق.

إن عملية تحليل الفرص لتحديد الاتجاه الذي ترغب به المنظمة يمثل مركز إستراتيجية التسويق، فإذا كانت البيئة ثابتة فإن الحاجة قليلة للتخطيط الإستراتيجي للتسويق، ولكن هذه البيئة تتغير بشكل سريع ومستمر الأمر الذي يتطلب من المنظمة إعداد إستراتيجيات تسويق تساعدها في تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة تجاه هذه المتغيرات في البيئة التسويقية.

أ. مفهوم التخطيط الإستراتيجي للتسويق

إن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يمثل تلك السلسلة من الأنشطة المنطقية التي تقود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة التسويق وبالتالي أهداف المنظمة، من خلال وضع الخطط التسويقية الإستراتيجية القابلة للتنفيذ وفق إطار زمني محدد (طويل الأمد).

إن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يتضمن تلك العمليات المتعلقة بتحليل الفرص التسويقية وتمييز حاجات الزبون وتقديم منتجات تحقق المنافع التي يرغب بها الزبون والتي تحقق له الرضا والولاء.

1. **يشير** (Douglan, 2007, P 6)[20] إلى أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق هي تلك العملية التي تساهم في نجاح عمل المنظمة من خلال دراسة حاجات ورغبات الزبون، وتحليل الفرص التسويقية والتي تتضمن العديد من الإجراءات لوضع الخطط التسويقية الإستراتيجية، ويضيف بأن عملية التخطيط الإستراتيجي للتسويق تتضمن دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف، الأسواق، تمييز القطاعات السوقية وثم تحديد الأهداف التسويقية.
2. **أما** (Lake, 2010, P 12)[6] فإنه يشير إلى أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يمثل الإجراءات اللازمة لوضع خطة تسويقية شاملة من خلال دراسة كافة القضايا الإستراتيجية، حاجات ورغبات الزبائن، الأسواق، المنافسة، وبيئة العمل...

3. أما (Mahan, 2005, P 9)[21] فإنه يعرف التخطيط الإستراتيجي للتسويق بأنه تلك العملية التي تنتج عنها قرارات وحدات العمل لكي تحقق أفضل تنافس في الأسواق التي تختار العمل فيها. وعليه فإن هذا التخطيط ينتج عنه وضع الخطة في ظروف السوق السائدة والتي تعمل فيها المنظمة، كذلك كيفية مواجهة التحديات، وكيفية التعامل مع الزبائن وتحقيق الإشباع لهم.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الاستدلال إلى أن التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو ما يلي:

- هو تلك الطريقة الأكثر انتظاماً لإدارة فاعلة وكفؤة للأنشطة التسويقية.
- يحدد ويحلل:
  - الفرص التسويقية البديلة من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل لها.
  - جوانب القوة والضعف في إمكانيات المنظمة.
  - التهديدات الخارجية المحيطة.
  - تحديد الأولويات الواجب العمل على ضوئها في معالجة جميع ما يعيق عمل إدارة التسويق.
- تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة للمنظمة.
- إنه عملية إدارية للتطوير والمحافظة على المواءمة الجديدة بين الأهداف والموارد وبين التغير في الفرص المتاحة.
- العمل على تسليم قيمة عالية للزبون.
- التفوق على المنافسين من خلال التركيز على الحصول على الميزة التنافسية والذي يضمن للمنظمة أن تكون في أعلى السلم التنافسي.

ب. أبعاد التخطيط الإستراتيجي للتسويق

إن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يتضمن بعدين أساسيين:

- **البعد الإستراتيجي:** ويتضمن النقاط التالية:

- التحليل البيئي العميق والفعال لعوامل البيئة المختلفة، وكذلك المؤشرات العامة والخاصة للسوق المستهدفة منها، العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية... وغيرها. إن هذا التحليل يجب أن يتم من خلال تشخيص دقيق لهذه العوامل والمتغيرات من أجل الوقوف على ماهية الفرص المتوفرة والتهديدات التي يمكن أن تواجه المنظمة.
- الاستغلال الأمثل للفرص المتوفرة في البيئة المحيطة أي السعي وراء الفرص المناسبة ومحاولة استغلالها بشكل يخدم مصالح المنظمة وأهدافها الإستراتيجية والمرحلية.
- تحديد واختيار الأهداف الإستراتيجية البعيدة الأجل.
- التخطيط للأهداف المرحلية والجزئية والتكتيكية.
- وضع السياسات والبرامج الواجب اتباعها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

- **البعد التكتيكي**: ويتضمن ما يلي:
- تحديد مكونات الأهداف المرحلية أو الثانوية التي يجب أن تتكامل وتتفاعل وتنسق من أجل إنجاح الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- تحديد أفضل للأنشطة أو الوسائل التي يجب اتباعها لتحقيق الأهداف المرحلية أو الثانوية.
- تحديد الإطار الزمني للتنفيذ، أي الفترة الزمنية اللازمة التي يجب أن تغطيها عملية التنفيذ لتحقيق كل من الأهداف المرحلية أو الثانوية.
- القيام بتنفيذ كل برنامج وفقاً للإطار الزمني المحدد له والأولويات التكتيكية المرحلية.
- تقييم أو رقابة التنفيذ لكل برنامج وفقاً لما هو مرسوم له.
- اتخاذ الإجراءات التقويمية اللازمة والمناسبة في حالة وجود أي انحراف أو مشاكل في التنفيذ بالشكل الذي يضمن وضعه في المسار الصحيح.

ج. طبيعة التخطيط الإستراتيجي للتسويق

تختلف خطط التسويق عن خطط وحدة العمل الإستراتيجية في كونها تركز بصورة ضيقة ومحدودة في المنتج والسوق وكيفية تطوير إستراتيجيات تسويقية مفصلة وبرامج تحقق أهداف العمل في تسويق ذلك المنتج، ولذلك فإن خطة التسويق تعتبر الإدارة المركزية لإدارة وتنسيق الجهود التسويقية.

إن الشركات التي ترغب في تحسين فاعليتها التسويقية يجب أن تتعلم كيف تخلق وتطبق وتستخدم خططاً تسويقية متطورة.

وسوف نحاول تركيز النقاش على إيجاد إجابة للأسئلة التالية:

1. ما هي الخطوات الرئيسية في عملية التسويق؟
2. ما هي المحتويات الأساسية التي يجب أن تشتمل عليها خطة التسويق؟
3. ما هي المرتكزات النظرية التي تصف ماهية الجهود التسويقية المختلفة التي تؤثر في مبيعات الشركة وأرباحها؟

الخطوات التي بواسطتها تتم عملية تحليل وتطبيق كيفية التحكم بعملية التسويق:

يوضح الشكل (4 – 8) العلاقة بين التسويق والتخطيط الإستراتيجي وتشتمل خطواته على الآتي:

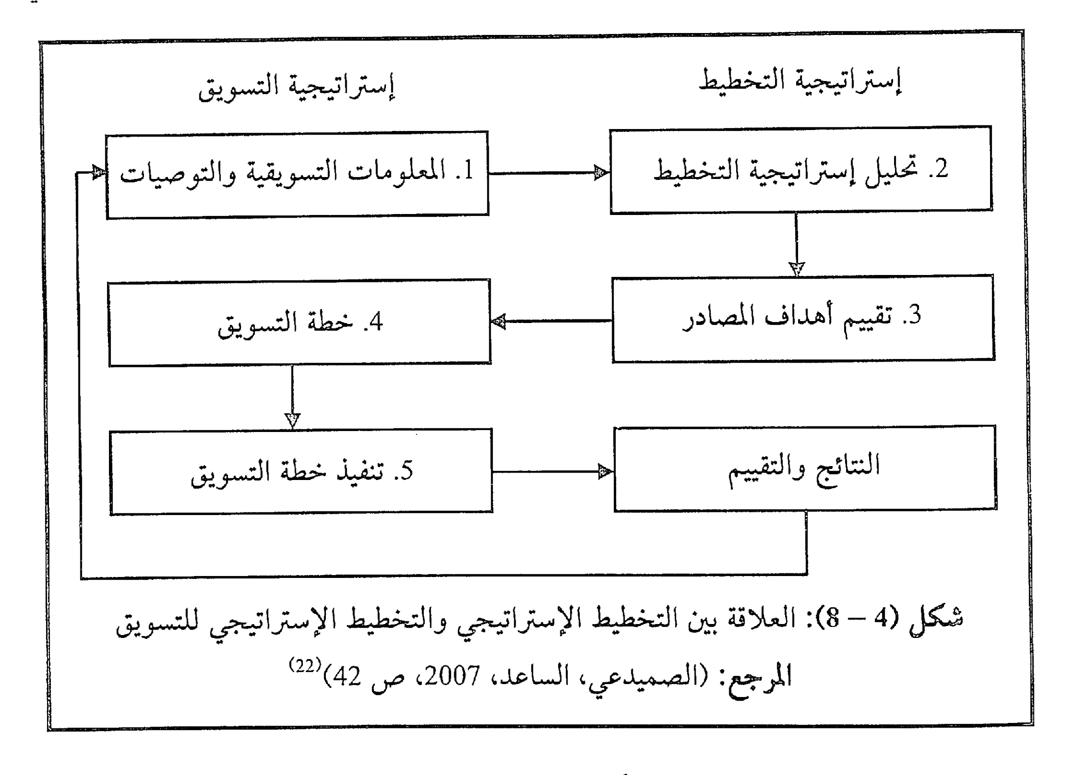
الخطوة الأولى: الإمداد بالمعلومات والتوجيهات الإستراتيجية.

الخطوة الثانية: التقييم والتحليل بواسطة المخطط الإستراتيجي.

الخطوة الثالثة: على المخطط أن يناقش الأهداف والمصادر.

الخطوة الرابعة: وضع الخطة التسويقية وفقاً للأهداف.

الخطوة الخامسة: إعادة تقييم النتائج بواسطة المخطط ومن ثم نقوم بإعادة المراحل مرة أخرى.



شكل (4 – 8): العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي للتسويق

المرجع: (الصميدعي، الساعد، 2007، ص 42)[22]

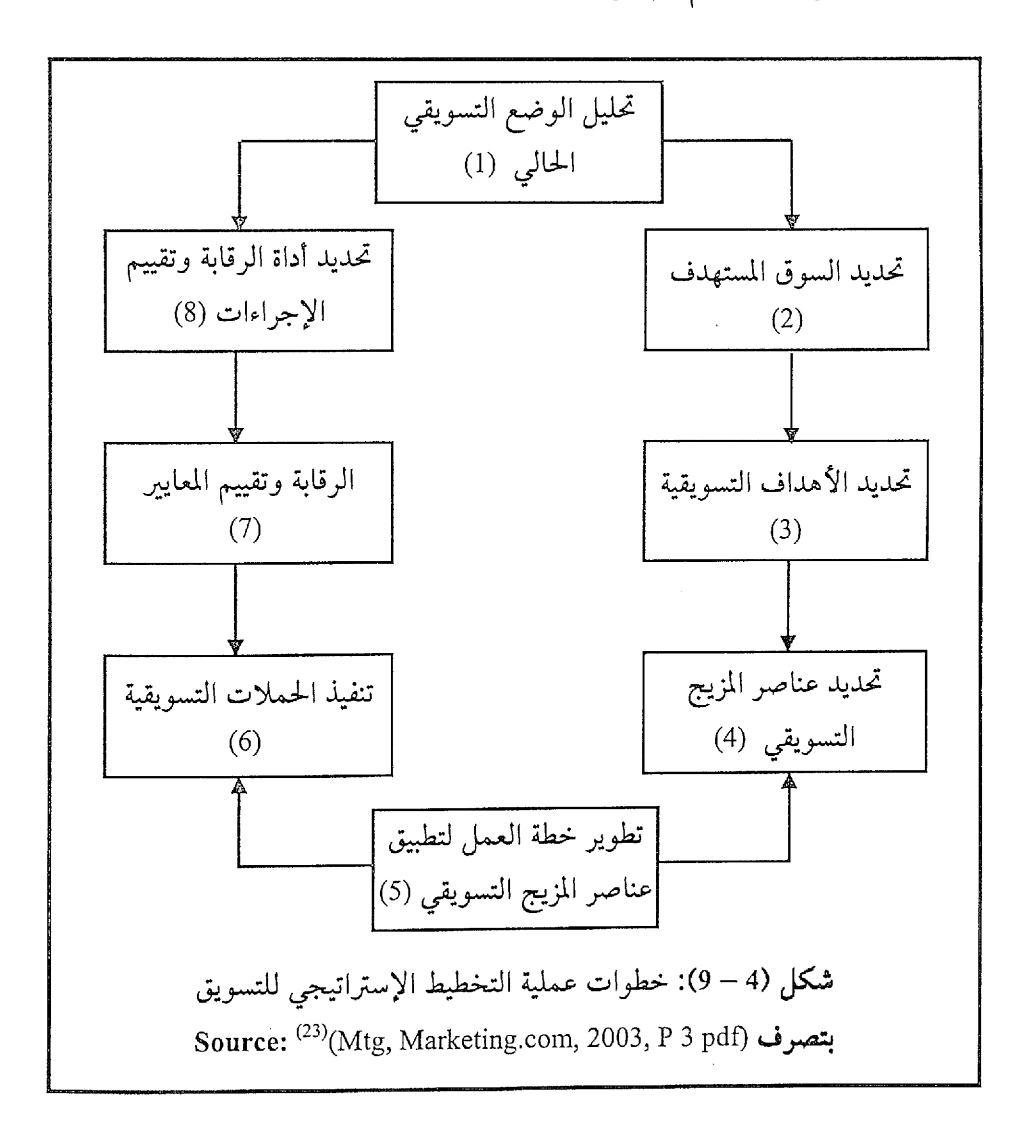
وعليه فإننا نرى أن الخطوة الأولى من تخطيط العمل هي خطوة التسويق، حيث أن حقوق وإستراتيجية امتلاك المنتج هي التي تعرف أهداف المبيعات والمصادر التي نحتاجها لكي نؤسس ونحقق أهدافاً تسويقية. وإن الدور الأساسي للتمويل والمشتريات والتصنيع والتوزيع وإدارات شؤون الموظفين هي تأكيد تحقيق خطة التسويق المقترحة التي يمكن أن تدعم بمال كافٍ ومواد وماكينات وأخيراً بواسطة الأفراد الأكفاء. وبذلك يمكن القول أن الخطوة الأولى لأي عمل تبدأ بالتخطيط التسويقي.

د. عمليات التخطيط الإستراتيجي للتسويق

إن التخطيط الإستراتيجي للتسويق يمر بعدة خطوات وهي:

1. تحليل الوضع التسويقي الحالي.
2. تحديد السوق المستهدف.
3. تحديد الأهداف التسويقية.
4. تحديد عناصر المزيج التسويقي.

5. تطوير خطة العمل لتطبيق عناصر المزيج التسويقي.
6. تنفيذ الحملات التسويقية.
7. الرقابة وتقيم المعايير.
8. تحديد أداة الرقابة وتقييم الإجراءات.



شكل (4 – 9): خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي للتسويق

Source: [23](Mtg, Marketing.com, 2003, P 3 pdf) **بتصرف**

1. **تحليل الوضع التسويقي الحالي:** يتطلب تحليل الحالة التسويقية الحالية التحقق من منتجات المنظمة والخدمات التي تقدمها والعلاقة بالسوق الحالي ومدى نجاح

وظيفة وتحقيق الأهداف البيعية وفرص تسويق منتجات أو خدمات المنظمة، طبيعة المنافسة، مدى نجاح أو فشل الجهود التسويقية السابقة، تحليل الميزة التنافسية، الموارد المادية والبشرية المتوفرة، عوامل البيئة الخارجية الأخرى، دراسة الأسواق وجمع المعلومات عن السوق والزبائن وخصائصهم الديمغرافية والشخصية... (Grafton, 2006, P 20)[24].

2. **تحديد السوق المستهدف:** إن السوق المستهدف يمثل مجموعة من الأفراد الذين تسعى المنظمة لكسبهم كزبائن دائمين لمنتجاتها أو خدماتها، لأن تقديم منتجاتها إلى السوق الذي لا تحقق فيه المنظمة الرواج المطلوب من خلالها سوف يكلفها خسارة غير مبررة لأنها لم تحدد السوق المستهدف استناداً للدراسات والبحوث والأسس العلمية (Donielle, 2009, P 4)[25]. إن المنظمات تعمل على التعرف على الخصائص الديمغرافية والشخصية، مؤشرات الدخل... وغيرها من العوامل المؤثرة على قرار شراء منتجات المنظمة. لذلك يتوجب على المنظمة القيام بـ:
   - تحليل السوق.
   - تحديد القطاعات السوقية المستهدفة.
   - حجم السوق الحالي.
   - الواقع الجغرافي للسوق.
   - مؤشرات الطلب في السوق.
   - حجم المنافسة داخل السوق.
   - حجم النمو المحتمل داخل السوق.

3. **تحديد الأهداف التسويقية:** قد تحقق المنظمة مبيعات جيدة ولكن المعلومات عن حصتها في السوق تتراجع مقارنة بالمنظمات المنافسة، لذلك تعمل على التعرف بشكل دقيق على طبيعة السوق المستهدف بشكل أدق لكي تتمكن من تحديد الأهداف التسويقية بشكل جيد سواء أكان ما يتعلق بالأهداف البيعية، أو التوزيعية، أو الترويجية وتطوير المنتجات والأسعار.

إن من أهم الأهداف التسويقية:

- حجم الزيادة في المبيعات.
- معدل النمو.
- زيادة في الحصة السوقية.
- اختراق أسواق جديدة.
- زيادة العائد على الاستثمار.
- الترويج للصورة الإيجابية للمنظمة.
- الترويج للمسؤولية الاجتماعية.

4. **تحديد عناصر المزيج التسويقي:** إن الأهداف التسويقية تؤثر بشكل مباشر على تحديد عناصر المزيج التسويقي، لأن المنظمة سوف تستهدف السوق الكلي فإن إستراتيجية المزيج التسويقي ستكون (إستراتيجية السوق الكلية) أي وضع عناصر مزيج تسويقي واحد لجميع السوق.

أما إذا كانت المنظمة تتبع تجزئة السوق، فإن إستراتيجية المزيج التسويقي ستكون (إستراتيجية التنوع) أي سيكون لكل قطاع (جزء) سوقي مزيج تسويقي يتناسب مع طبيعة هذا القطاع وخصائص مكوناته والتي تختلف عن خصائص ومكونات السوق الكلية.

5. **تطوير خطة العمل لتطبيق عناصر المزيج التسويقي:** يتم تحديد خطة العمل وعناصر المزيج التسويقي بما ينسجم وطبيعة الأهداف التي وضعت الخطة المناسبة لها:

- تحديد وتقرير ما هي أنشطة المزيج التسويقي.
- الوقت اللازم للقيام بكل نشاط.
- ترتيب الأنشطة وفق التسلسل المنطقي.
- وضع تواريخ بداية وانتهاء كل نشاط.
- تحديد مسؤولية إدارة كل نشاط.

- تقرير الكلف اللازمة لوضع الميزانية المطلوبة لكل نشاط.
- يبدأ بتطبيق خطة العمل لكل نشاط استناداً إلى ما هو مقرر.

6. تنفيذ الحملات التسويقية: الشروع في تنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة كلاً حسب متطلباته، وهذا يتم بتوفير المستلزمات المادية والبشرية وتهيئتها للبدء بالتنفيذ الفعلي على أرض الواقع.

ووفق هذه الفقرة يتم اختيار ما تم وضعه من خطط في الواقع التنفيذي أو الفعلي، وفي نفس الوقت فهي محك أساسي لمدى نجاح ما خطط له وفي نفس الوقت أيضاً يتم التعرف على المشاكل أو الاختناقات التي تواجه عملية التنفيذ.

7. الرقابة وتقييم المعايير: وفقاً لهذه الخطوة يتم تحديد نوعية الرقابة ووضع معايير الانجاز بشكل عام وإن معايير الانجاز قد تكون:

- معايير كمية: نسبة زيادة المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح العامة على الاستثمار، قيمة الأسهم...
- معايير النوعية: كفاءة الأداء، فاعلية الأداء، الالتزام بالخطة والتوصيات لكل نشاط.

8. تحديد أداة الرقابة وتقييم الإجراءات: إن عملية السيطرة والتنسيق تتم من خلال متابعة كيفية تنفيذ الأنشطة، وهذا يتم من خلال:

- تمييز مناطق الأداء الرئيسية.
- تحديد معايير الأداء المستخدمة.
- قياس نتائج الأداء.
- مقارنة ما بين معايير الأداء المحددة والأداء الفعلي.
- تحديد عدم التطابق ما بين النتائج والمعايير المحددة.
- تشخيص أسباب عدم التطابق.
- وضع الإجراءات التصحيحية للوصول إلى النتائج وفق المعايير المحددة.

- التأكد من أن الإجراءات التصحيحية التي وضعت أدت للوصول للنتائج المطابقة للمعايير المحددة.

هـ. فوائد التخطيط الإستراتيجي للتسويق

إن التخطيط الإستراتيجي للتسويق هو تخطيط مشتق من التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، وهو جزء أساسي وحيوي للعملية الإدارية، وإن المنظمات التي تعتمد على التخطيط لمهامها وأهدافها تكون متفوقة في أدائها عن تلك المنظمات التي لا تعتمده.

للتخطيط الإستراتيجي وللتسويق العديد من المزايا والفوائد التي تخدم في تحقيق أهداف المنظمة ومن هذه الفوائد هي:

1. يشجع وينمي الفكر المنظم والإبداعي في كافة الشؤون المتعلقة بالنشاط التسويقي في كل مراحله وأشكاله المختلفة.
2. يحقق درجة عالية من تنسيق الجهود والفعاليات المختلفة بما يضمن حشد تلك الجهود نحو تحقيق الأهداف.
3. خلق المواءمة بين موارد المنظمة وإمكانياتها المادية والبشرية وبين البيئة المحيطة بما تحتوي من عوامل ومتغيرات مختلفة.
4. يساعد على توجيه كافة جهود المنظمة نحو الأهداف (الإستراتيجية والمرحلية) والسياسات المختلفة بما يضمن تنفيذاً وفقاً لما هو مرسوم له.
5. يضمن التحديد الواضح والدقيق لما يراد تنفيذه من أهداف وسياسات.
6. تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة للمنظمة.
7. يجعل المنظمة أكثر استعداداً للتغيرات المفاجئة والطارئة وبالتالي تحديد الوسائل والأساليب المناسبة والملائمة لمعالجتها ومواجهتها بالشكل الصحيح والسليم.
8. يساعد على وضع معايير الأداء اللازمة للرقابة على التنفيذ.
9. يساعد على تحديد الإطار الزمني اللازم لتنفيذ البرامج والسياسات.

رابعاً: تخطيط وتصميم محفظة الأعمال الإستراتيجية
Planning and Designing Strategic Business Portfolio

إن من المهام الأساسية التي لابد من إعطائها الاهتمام اللازم عند صياغة وضع إستراتيجية التسويق هي تخطيط وتصميم إستراتيجية وحدة الأعمال، وإن تخطيط وتصميم محفظة الأعمال (Business Portfolio) تمثل مجموعة الأعمال والمنتجات والخدمات التي تتعامل بها المنظمة ومستعدة لتقديمها في الأسواق المستهدفة.

إن عملية تخطيط وتصميم محفظة الأعمال الإستراتيجية في منظمات الأعمال وخاصة التي تتعامل بمزيج متعدد من المنتجات أو الخدمات، من العمليات البالغة الأهمية والحساسة لأنها تمثل المدخل الأساسي لتنفيذ الإستراتيجيات التسويقية. وإن الإعداد والتصميم الجيدين يقعان ضمن صميم عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك بسبب كون هذه المحفظة توضح مزيج المنتجات الحالية التي تقوم منظمة الأعمال بتقديمه للأسواق المستهدفة، وكذلك ما تطمح لتقديمه من منتجات مستقبلاً. ومن جهة أخرى لا تقل أهميةً هذه المحفظة أيضاً لكونها تمثل الإطار العام للبناء الإستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية والتي على ضوئها يتم وضع البرامج التنفيذية اللازمة لنقل الخطط الإستراتيجية لواقع التنفيذ أو التطبيق.

إن عملية تصميم محفظة الأعمال الإستراتيجية للمنتجات لابد أن تتم من خلال تفحص وتحليل كافة الظروف البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات)، وهذا الأمر يتطلب بعض الإجراءات والتي يمكن عرضها بما يلي: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 357)[15]

أ. تحليل المكانة

يركز هذا التحليل على معرفة مكانة المنظمة وفقاً للظروف الداخلية السائدة فيها كتحليل الموارد المتاحة والإمكانيات المالية والبشرية المتوفرة والتي تشكل الأساس في البناء الإستراتيجي العام ولمحفظة الأعمال على صعيد وحدات العمل الإستراتيجية (SBUS). وإن تحليل مكانة المنظمة يعطي صورة واضحة عن نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لمعالجتها بشكل علمي صحيح لتلافي الاختناقات التي قد تحدث عند تطبيق الإستراتيجية على الواقع العملي.

ب. التحليل البيئي للظروف الخارجية

إن التحليل للظروف والمتغيرات البيئية الخارجية (كالظروف الاقتصادية، السياسية، التكنولوجية، الاجتماعية، والثقافية... إلخ) ذات تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة بالأخص الأداء التسويقي لخدماتها المقدمة للسوق. وإن التحليل البيئي أو ما يطلق عليه بالتحليل الموقفي يساعد المنظمة على تحديد الفرص الملائمة لأهدافها وإمكانياتها المادية والبشرية وكذلك أهم التهديدات والتحديات التي تواجه تنفيذ أنشطتها ومحاولة وضع الخطط اللازمة لمواجهتها أو التقليل من آثارها على الأداء العام للمنظمة والأداء التسويقي على درجة الخصوص.

ج. الانسجام والتوافق

محاولة خلق الانسجام والتوافق بين إفرازات التحليل البيئي الداخلي (نقاط القوة والضعف) والتحليل البيئي الخارجي (الفرص والتهديدات). وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال التصميم الجيد لمحفظة الأعمال الإستراتيجية لوحدات العمل في المنظمات.

د. مضامين تخطيط وتصميم محفظة الاعمال الاستراتيجية

إن تخطيط وتصميم محفظة الأعمال الإستراتيجية للمنتجات تتضمن ما يلي:

1. تحديد محفظة الأعمال للمنتجات الناجحة والتي تعمل بكفاءة وفقاً لما هو مخطط له وفق الخطة الإستراتيجية الخاصة بوحدات العمل الإستراتيجي.
2. تحديد المنتجات في محفظة الأعمال التي تواجه مشاكل متعددة والتي تحتاج لإعادة النظر بها من خلال التدقيق بالبرامج المعدة لها وكيفية تنفيذها.
3. تحديد حجم الموارد الواجب استثمارها في الأنشطة الناجحة من أجل تعزيز حزمة تلك المنتجات.
4. تحديد الأنشطة التسويقية التي لا تحتاج لأي استثمار بسبب عدم كفاءة أدائها أو أنها لا تستحق أي جهد استثماري بسبب عدم ملاءمتها لحاجات أو أذواق المستهلكين.
5. تشكيل محفظة الأعمال الإستراتيجية للأنشطة التسويقية المستقبلية، إن تصميم محفظة الأعمال التسويقية المستقبلية لا بد أن يتضمن مؤشرات بديلة.

- تطوير محفظة الأعمال للأنشطة الحالية، وذلك بإضافة أنشطة جديدة (منتجات جديدة) تتلاءم مع التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية المحيطة بمختلف أنواعها.
- الاعتماد على الإستراتيجيات الرئيسية:
  - إستراتيجية النمو والتوسع كأساس لتطوير أو تصميم محفظة الأعمال للأنشطة التسويقية المستقبلية من خلال التنوع في المنتجات المقدمة أو تطوير الأسواق الحالية أو الدخول لأسواق جديدة. إن هذا الاتجاه الإستراتيجي يهدف بالتوجه نحو القيادة في الأسواق.
  - إستراتيجية الاستقرار، وتعني المحافظة على نفس المنتجات المقدمة ضمن محفظة الأعمال مع التركيز على تطوير جودة تلك المنتجات بهدف المحافظة على الحصة السوقية الحالية وهذا التوجه يتعلق بمنظمات الأعمال التي تحتل المراكز القيادية أو الرائدة في الأسواق.

إن عملية تحليل محفظة الأعمال الإستراتيجية تعني التركيز على الأنشطة التسويقية الرئيسية في التخطيط الإستراتيجي حيث يتم تقييم وتقويم المنتجات لتحديد المنتجات القوية أو الضعيفة التي يتم استبعادها من محفظة الأعمال الإستراتيجية من قبل المنظمة.

مراجع الفصل الرابع

1. David. F, (1995), Strategic Management Columbia Business Scholl, Merrril Publishing Company.

2. الصميدعي، محمود، (2010)، **إستراتيجيات التسويق**، الاردن، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

3. Pharn, Michel, (2010), Strategic Marketing Management, Columbia Business School.

4. Robert, Lamb, (1998), Competitive Strategic Management, Englewood Cliffs NU Prenttice – Hall.

5. الصميدعي، محمود، (2007)، **إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي**، الاردن، دار حامد للنشر والتوزيع.

6. Lake, Laura, (2010), Strategic Market Planning Marketing. about. com.

7. Needham, B, (2000), Making Strategic Plans: A Situation Methodology in the revival. of Strategic Spatial Planning Salet. Academy of Sciences, Amsterdam.

8. Markin, R, (1982), Marketing Strategy and Management. John Wiley and Sons. 2cd, New York.

9. Abell, V, (1992), Marketing Management, Strategic Approach, Mc Graw – Hill book company, 3cd, London.

10. Broeck, Jef, van Den, (2010), Strategic Structure Planning, pdf.

11. كوتلر، ارمسترونج، (2007)، **أساسيات التسويق**، السعودية، دار المريخ للنشر والتوزيع.

12. Connant, T, (1992), Basic Marketing, Cussed Publisher, 1cd, London.

13. Baker, M, (1993), Marketing theory and Practice, McMillan education L.TD, 2cd, London.

14. Assail, H, (1995), Marketing Management Strategy and action, Kent Publishing Company, Boston.

15. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2010)، **تسويق الخدمات**، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

16. Procter, T, (1996), Marketing Management Integrating: Theory and Practice, International, Thomson Business Press, London.

17. ردينة عثمان، (2009)، إدارة خدمات النقل الجوي، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

18. Kotler, P, (2003), Marketing Management 11[cd], Cupper Saddle River, Prentice – Hill, New Jersey.

19. Planmagic. Com/ Tourmer/ Imagas/ Planalem/ Jif, Marketing Planning Strategic.

20. Douglan, Mc Donald, (2007), Marketing Plans Marketing Process Company, 6th edition ISBN.

21. Mahan, Joshi, R, (2005), International Marketing Oxford University Press, New Delhi, New York, ISBN.

22. الصميدعي، محمود، الساعد، رشاد، (2007)، إدارة التسويق، التحليل والتخطيط والرقابة، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

23. Mtg, Marketing. com, (2003), Mtgm. Mc html, Marketing Planning Process, pdf.

24. Grafton, Miln, (2006), Marketing Plan Success www.Marketing plan success. Com.

25. Donielle, Chonody, (2009), What is a target Marketing? www. Self Growth. com.

التحليل البيئة الإستراتيجي

Strategic Environment Analysis (SEA)

الفصل الخامس

التحليل البيئة الإستراتيجي

المقدمة Introduction

إن من المسائل المهمة والضرورية أمام المخطط الإستراتيجي سواء على صعيد المنظمة ككل أو على صعيد التسويق الإستراتيجي وضع الإستراتيجيات التسويقية ألا وهي دراسة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة بشكل علمي وصحيح لأن نجاح الأنشطة التسويقية يتوقف بالدرجة الأولى على نوعين من العوامل التي تؤثر فيه، وهي العوامل الداخلية التي يمكن التحكم أو السيطرة عليها وتعديلها وفقاً للظروف السائدة حتى تلائم الوضع القائم، وهناك عوامل خارجية لا يمكن التحكم بها أو السيطرة عليها.

إن معنى ذلك أن أي إدارة لا تستطيع اتخاذ قرار إلا إذا استطاعت دراسة وتحليل هذه العوامل أو على الأقل محاولة التأقلم معها، ومن هنا فإن الفرص التسويقية واستغلالها يتوقف على مقدار ملاءمة هذه الفرص للعوامل البيئة المؤثرة عليها بشكل مباشر أو غير مباشر.

على ضوء ذلك فإن دراسة البيئة وتحليلها من خلال استخدام أدوات التحليل البيئي المستخدمة في هذا المجال يساعد على التخطيط السليم والفعال لوضع إستراتيجيات تسويقية في المنظمة والتي تمثل الجزء الأساسي والفعال من جملة أنشطة المنظمة المختلفة. وفي نفس الوقت فإن هذا التحليل يشكل عاملاً حاسماً لإنجاح عملية التخطيط الإستراتيجي للأنشطة التسويقية وثم تنفيذها بالشكل الكفؤ.

في هذا الفصل سيتم التركيز على:

1. تحليل البيئة التسويقية.
2. أسس تحليل البيئة الإستراتيجية.

3. أدوات التحليل البيئي.

أولاً: تحليل البيئة التسويقية

Marketing Environment Analysis

العديد من العوامل والمتغيرات التي تجعل من بيئة الأعمال بيئة معقدة وديناميكية، الأمر الذي يتطلب ملاحظتها ومتابعتها وفهمها باستمرار عند تصميم وتنفيذ القرارات والإستراتيجيات التسويقية.

أ. مفهوم البيئة التسويقية

إن مفهوم البيئة التسويقية يستخدم على الأغلب للإشارة إلى جميع القوى والعناصر التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأنشطة التسويقية. ونظراً لأهمية البيئة التسويقية فإن هناك العديد من التعريفات التي تصدت لهذا المفهوم:

1. يعرف (Kotler, 2004, P 121 – 122)[1] البيئة التسويقية على أنها "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم.
2. أما كل من (Kotler & Armstrong, 2006, P 64)[2] فقد عرف البيئة التسويقية بأنها مجموعة من القوى والمتغيرات التي تعد خارجية بالنسبة إلى وظيفة إدارة التسويق، والتي تؤثر على قدرة هذه الإدارة بشأن بناء وتطوير والمحافظة على علاقات ناجحة مع عملائها المستهدفين.

من التعريفات السابقة يتضح ما يلي:

- ركزت التعريفات على المتغيرات الخارجية التي لا يمكن للمنظمة السيطرة عليها، وهذه المتغيرات شكلت الإطار النظري لجميع التعريفات.
- إن هذا الإطار النظري يشوبه النقص الواضح لأن العوامل الخارجية ليست العوامل الوحيدة المؤثرة على مجمل المنظمة فقط بل هناك العوامل الداخلية التي تمثل نقاط القوة والضعف والتي تشكل أحد المحاور الأساسية التي يقوم عليها مفهوم البيئة التسويقية بإطارها النظري والعملي.

- إن ما قدمه (الصميدعي، 2007، ص 52)[3] تعريف أكثر شمولية للبيئة التسويقية، حيث عرّفها بأنها تمثل القوى الفاعلة داخل وخارج المنظمة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق في تنفيذ الأنشطة والفعاليات التي تهدف لإشباع حاجات ورغبات المستهلكين.

وعلى ضوء هذا التعريف يمكن وصف البيئة التسويقية بما يلي:

- أنها تمثل كافة العوامل الداخلية المباشرة (عناصر المزيج التسويقي) وغير المباشرة (إدارة الإنتاج، التمويل، الأفراد، نظم المعلومات...) داخل المنظمة والتي يمكن التحكم فيها من قبل المنظمة.
- أنها تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمنظمة وإدارة التسويق فيها، والتي لا يمكن التحكم فيها.
- تتصف البيئة الخارجية بدرجة عالية من عدم التأكد، التعقيد، سرعة التغير.
- إن فهم البيئة التسويقية يتطلب إجراء تحليل عميق لطبيعة المؤثرات ودرجة تأثيرها.
- تتضمن البيئة التسويقية الداخلية نقاط القوة والضعف بينما تتضمن البيئة التسويقية الخارجية الفرص والتهديدات.

ب. أنواع البيئة التسويقية Marketing Environment Types

هناك العديد من تصنيفات أو تقسيمات للبيئة التسويقية حسب وجهة نظر الباحثين أهمها:

1. بيئة خارجية: وهي مجموعة العوامل الخارجية غير المسيطر عليها والتي تؤثر في نشاط المنظمة وأهدافها.
2. بيئة داخلية: وهي مجموعة العوامل التي تكون تحت سيطرة المنظمة وتؤثر في أعمالها وأهدافها.

شكل (5 -1): البيئة التسويقية لمنظمات الأعمال

المرجع: (الصميدعي، الجيوسي، 2009، ص 113)[4] بتصرف

يمكن تصنيف هذه البيئة إلى نوعين يؤثران في عمل التسويق، وهما البيئة الجزئية والبيئة الكلية. وكما هو موضح في الشكل التالي:

شكل (5 -2): عوامل البيئة التسويقية

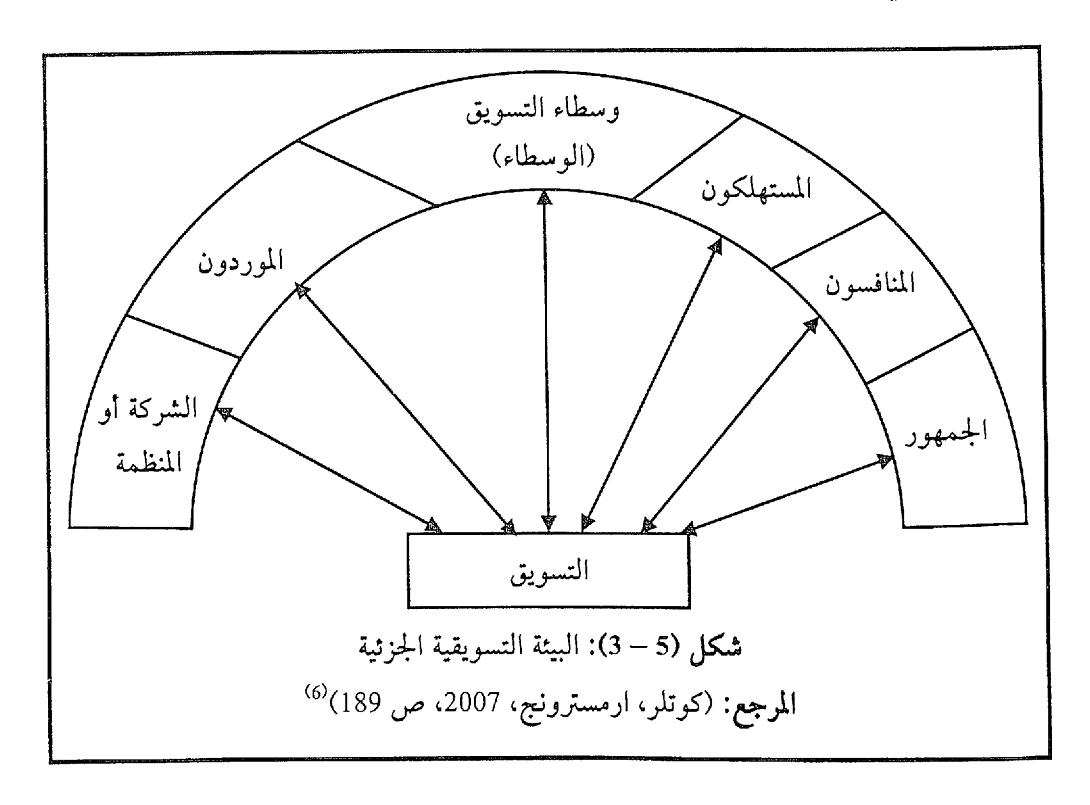
المرجع: (الصميدعي، الساعد، 2007، ص 65)[5]

1. البيئة الجزئية Micro – Environment

إن أي إدارة من إدارات المنظمة تتأثر بالبيئة الجزئية التي تتضمن مجموعة العوامل والمتغيرات ذات العلاقة المباشرة بالمنظمة والتي تؤثر على قدرتها في تنفيذ إستراتيجياتها، وبرامجها في الأسواق المستهدفة.

يعرف (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 189)[6] البيئة الجزئية بأنها الممثلون القريبون من الشركة الذين يؤثرون على مقدرتها وعلى خدمة عملائها وتشمل الشركة (المنظمة)، الموردين، وسطاء التسويق، أسواق الزبائن، المنافسين، الجمهور العام.

وعليه فإن البيئة الجزئية التسويقية تمثل القوى ذات التأثير المباشر على إدارة التسويق في المنظمة في التعامل مع زبائنها في مختلف الأسواق، وكما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (5 – 3): البيئة التسويقية الجزئية

المرجع: (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 189)[6]

- المنظمة Organization: تتشكل المنظمة من عدة إدارات وهذه الإدارات مترابطة مع بعضها البعض، ولضمان نجاح أي منظمة فإنه يقاس مدى التفاهم والتفاعل ما بين إداراتها وإدارة التسويق لأن إدارة المنظمة تؤثر وتتأثر بهذه الإدارات. فعلى سبيل المثال إدارة الإنتاج تؤثر بشكل مباشر على إدارة التسويق فهي التي تنتج السلع والخدمات التي يتم تسويقها من قبل إدارة التسويق، والإدارة المالية هي التي تزود إدارة التسويق بالمصاريف، والإدارة العليا يجب أن تصادق على أية برامج مقدمة من هذه الإدارة، وإدارة الشراء هي التي تزودهم بالمعدات والأشياء اللازمة للتسويق... وهكذا نجد أن كل إدارة تؤثر بشكل مباشر على إدارة التسويق.

ويمكن القول بأن البيئة الجزئية للتسويق تتضمن:

- البيئة الداخلية المباشرة: وتتضمن كافة عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع)، البحث والتطوير وغيرها من العناصر ضمن إدارة التسويق.
- البيئة الداخلية غير المباشرة: وهي تلك القوى غير التسويقية، إدارة الإنتاج، الأفراد، المالية والمحاسبة، نظم المعلومات... إضافة لدور الإدارة العليا في التأثير على العملية التسويقية.

إن هذه القوى تعرف بالبيئة الداخلية للمنظمة والتي يمكن السيطرة عليها سواء من قبل الإدارة العليا أو إدارة التسويق.

- الموردون Suppliers: وهم عبارة عن منظمات أو أفراد ترتبط معهم المنظمة بعقود محددة لتجهيزها بما تحتاجه من مواد خام، سلع مصنعة أو نصف مصنعة، والتجهيزات الأخرى المتعلقة بعملية الإنتاج... وإن الموردين لهم تأثير كبير على المواصفات والخصائص للمنتجات والخدمات وهم بالتالي يؤثرون في الأسعار، فالزيادة في أسعار هذه المواد أو التجهيزات أو السلع يؤثر في أسعار منتجات أو خدمات المستهلك الأخير... وبالتالي لهم تأثير على إستراتيجية وقرارات التسعير في برنامج التسويق.
- الوسطاء Intermediaries: هؤلاء يشكلون المنظمات التي تقوم بإيصال وتوزيع السلع والخدمات من المنتجين إلى المستهلكين وعادة هم مستقلون لهم برامجهم

الخاصة ولذلك فهم يعتبرون تكلفة بالنهاية وهم يؤثرون في قرارات التسعير والتوزيع في البرامج التسويقية.

إن الوسطاء: وهم حلقة الوصل أو قناة توزيعية غير مباشرة تستخدم لتخفيف العبء أو جزء من فعاليات المنظمة. فالوسيط (مهما كان اسمه سواء أكان تاجراً، سمساراً، وكيلاً...) هو حلقة الوصل بين المنظمة وسوقها، وبشكل عام يكون الوسيط غير تابع للمنظمة وإنما له وكالة خاصة به تقوم بتقديم خدمة لقاء عمولة معينة، وهناك تجار أو سماسرة يشترون من أجل إعادة البيع.

- **الزبائن (المستهلكون) Customers**: كل منظمة تبغي الحصول على أكبر قدر ممكن من هؤلاء الزبائن لأنهم هم أساس وجوهر العملية التسويقية فكل البرنامج التسويقي يركز عليهم من قرارات المنتج، والتسعير، والترويج، والتوزيع... وهؤلاء عادة ينظرون إلى إشباع رغباتهم بأفضل المنافع وبأقل الأسعار وهذا عادةً لا يتماشى مع أهداف التسويق حيث ينظر رجال التسويق إلى تحقيق الأرباح في النهاية إلى جانب إشباع رغبات المستهلك، لهذا فإن المستهلكين يعتبرون من أقوى العوامل المؤثرة في إدارة التسويق.

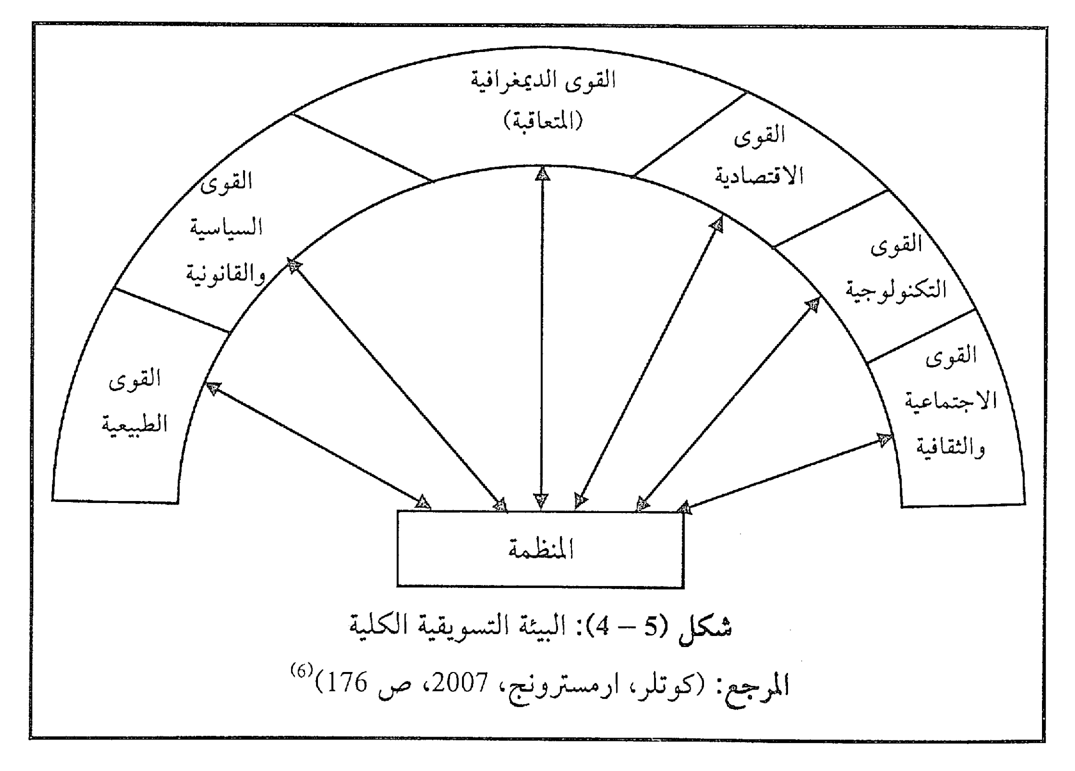
إن هؤلاء الزبائن يمثلون عدة أنواع هي:

- سوق المستهلك الأخير: ونعني به أولئك الذين يشترون أو يستهلكون أو يستخدمون مختلف المنتجات لأغراضهم الخاصة أو للاستهلاك الشخصي أو العائلي (الزبائن).
- سوق المشتري الصناعي: وهو عبارة عن المشترين الصناعيين الذين يشترون مختلف المنتجات بهدف إعادة إنتاجها بأنواع أو أشكال مختلفة (الصناعيون).
- سوق إعادة البيع: وهو عبارة عن التجار الذين يشترون مختلف المنتجات لغرض إعادة بيعها (الوسطاء).
- الأسواق الحكومية: وتشمل مختلف المنتجات التي تعرض لغرض الاستعمال العام في المؤسسات الحكومية.
- الأسواق الدولية: وتشمل جميع الأسواق الخارجية ويطلق عليها السوق العالمية.

- **المنافسة Competition**: المنافسة تعني وجود منظمة أو أكثر تنتج سلعاً وخدمات مشابهة إلى حد ما والموجودة في نفس السوق وقد تكون منتجات بديلة، وحتى تستطيع أية منظمة أن تضمن لها مكانة في السوق لابد أن تكون معولمة وذات معرفة تامة بالمنافسين الموجودين داخل السوق وماذا يخططون اليوم ومستقبلاً وما هي قوتهم، وما هي منتجاتهم أو خدماتهم، وما هي صفاتها وأسعارها ومن هم زبائنهم، وكيف يتعاملون معهم؟.
- **الجمهور Publics**: يتكون الجمهور من أية مجموعة تمتلك اهتماماً فعلياً أو محتملاً في نجاح المنظمة، أو تمتلك تأثيراً على قدرتها في تحقيق أهدافها. وبعض المجموعات ذات الاهتمام بطريقة أداء المنظمة لأنشطتها المختلفة. وبعض هذه المجموعات من المحتمل أن لا تكون ذات علاقة مباشرة مع المنظمة، ولكن بإمكانها أن تمارس تأثيراً مسانداً يساعدها على تحقيق أهدافها. كذلك مجموعات أخرى قد تتعارض أهدافها مع سياسات المنظمة وتقف عائقاً أمامها، وإن هذه التجمعات يطلق عليها الجماعات الضاغطة التي تشكل عامل كبح يقف باتجاه حركة المنظمة. ومن هذه المجموعات جمعية حماية المستهلك التي تعمل على منع استغلال المستهلكين من قبل بعض منظمات الأعمال. وكذلك المنظمات المدنية لحماية الغابات والحيوان والبيئة والصحة وغيرها تمثل قوة مؤثرة على نشاط المنظمة.

2. البيئة الكلية Marco – Environment

تشير البيئة الكلية لكافة العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على كفاءة الإدارة التسويقية، أو أنها الإطار الخارجي الذي يحيط بالمنظمة وإدارتها التسويقية. وتتسم هذه العوامل بعدم قدرة المنظمة على السيطرة عليها أو التحكم بها، الأمر الذي يتطلب من المنظمة تحقيق التوازن والتكيف معها بالشكل الذي يؤدي لتقليل آثارها على تنفيذ الأنشطة التسويقية، والشكل التالي يوضح تلك العوامل والمتغيرات.



شكل (5 – 4): البيئة التسويقية الكلية

المرجع: (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 176)[6]

- **القوى الطبيعية**: وهي عبارة عن كافة الظروف والمتغيرات الطبيعية التي تحيط بالمنظمة. وإن منظمات الأعمال تحاول أن تتكيف مع هذه الظروف من أجل حصر آثارها على قدر ما يمكن. وإن هذه القوى تشمل:
  - الارتفاع في تكاليف الطاقة.
  - التلوث البيئي.
  - ندرة المواد الأولية.
  - العوامل المناخية والجغرافية وغيرها.

إن هذه القوى أو الظروف تتطلب من إدارة التسويق وكذلك المنظمة بأن تقوم بما يلي:

- استخدام السياسات التسويقية المرنة لمواجهة التغييرات المحتملة التي قد تحدث في هذه القوى.

- استخدام نظام البدائل المتاحة بدرجة عالية، وهذا يعني وضع الخطط المتعددة والبديلة بالشكل الذي يجعل لكل خطة بديلاً يمكن استخدامه عندما يتطلب الأمر ذلك... وهذه هي إحدى سمات وخصائص التسويق الإستراتيجي الذي يتصف بالمرونة لمواجهة الظروف البيئية المتغيرة.

- **القوى السياسية والقانونية:** إن العوامل السياسية تؤثر بشكل مباشر في التسويق ومن هذه المتغيرات الاستقرار الحكومي واستقرار عمل الدولة وكذلك علاقاتها مع الدول الأخرى ومدى قبولها في المجتمع العالمي ومكانتها في هذا العالم وقراراتها السياسية وكل هذه المتغيرات تؤثر في عمليات التسويق. أما التشريعات فهي القوانين المتعلقة بعمليات الاستيراد والتصدير والاستثمار والضرائب والجمارك وتنظيم العمل وقوانين العمل والعمال وكل هذه عوامل مؤثرة في عمليات التسويق.

إن القوى السياسية والقانونية متعددة فهي تشمل القوانين، التشريعات، الدوائر والأجهزة الحكومية، جماعات الضغط التي تؤثر على وتقرر حركة المنظمات والأفراد داخل مجتمع معين (Koller & Keller, 2006, P 93)[7]

- **القوى الديمغرافية:** وهي التغيرات التي تطرأ على بيئة المجتمع من خلال حركة السكان كعدد المواليد والأطفال في المجتمع، والهجرة بين الريف والمدينة، وحجم الأسر في المجتمع، وتركيبة الأعمار في المجتمع، ومعدل دخل الفرد في المجتمع، والحالة الاجتماعية في المجتمع، وكذلك المستوى التعليمي والتوزيع والكثافة السكانية... وكل هذا يؤثر بشكل أو بآخر في حجم الطلب على السلع والخدمات فزيادة عدد الأسر يزيد من الإقبال على بعض السلع والخدمات وكذلك زيادة المستوى التعليمي في المجتمع يزيد من الوعي والإدراك لأهمية بعض السلع وخاصة المتقدمة تكنولوجياً.

إن القوى التي يجب الاهتمام بها ضمن هذه العوامل البيئية هي:

- التغير في حجم الأسر، حيث أصبح حجم الأسرة الجديدة أقل عدداً مما كانت عليه في السابق.
- ارتفاع نسبة التعليم.

- زيادة نسبة النساء العاملات.
- المستويات الوظيفية.
- النمو السكاني.
- المستويات الثقافية والأكاديمية.
- الهجرة والهجرة المعاكسة.
- نوعية السكان (ذكور، إناث).
- الخليط السكاني من حيث العادات والتقاليد.
- الزيادة في معدل التنوع في البيئة السكانية من حيث الأديان، الثقافات، والأعراف.

وعليه فإن دراسة البيئة الديمغرافية يسمح في توجيه السياسات الخاصة بالمنظمة بالاتجاه الصحيح وفي وضع منظور كامل لإستراتيجية تسويقية خاصة بما يتعلق بالسوق المحتملة والسوق المستهدفة.

- **القوى الاقتصادية:** تتألف قوى البيئة الاقتصادية من كافة القوى والمتغيرات التي تؤثر على مستوى القوى الشرائية للمنظمات والأفراد وأنماطهم الانفاقية. وتسعى منظمات الأعمال بصفة مستمرة إلى متابعة ودراسة وتحليل القوى الاقتصادية، والتي من سماتها التغير المستمر والدائم، وذلك من أجل التعرف على تأثيراتها المحتملة والاستفادة من هذا التحليل عند تصميم وإعداد الخطط الإستراتيجية والسياسات والبرامج التسويقية المختلفة.

إن أهم العوامل التي تؤثر على السوق هما المشتري والقوى الشرائية لهذا المشتري وهما دالة لعدد من المتغيرات وهي الدخل، والأسعار، والادخار:

- **الدخل:** إن الدخل يعني الحجم النقدي الذي يدخل إلى هذا المستهلك ويمكن تصنيف الدخل إلى الأنواع التالية:

أ. الدخل الكلي Cross Income: وهو مجموع الأموال التي يمكن أن يحصل عليها الفرد في خلال سنة سواء أكان راتباً، أو إيجارات، أو عقارات، أو تجارة...إلخ.

ب. **دخل الضروريات Disposable Income**: وهو صافي الدخل للفرد بعد أن يتم دفع الضرائب ويستخدم لشراء أساسيات الحياة من مأكل ومشرب وملبس.

ج. **دخل الرفاهيات Discretionary Income**: وهو صافي الدخل بعد الضرائب وشراء الحاجات وهو الدخل الذي يمكن أن يتم استثماره لشراء الأشياء الأخرى.

- **التقلبات التجارية**: وهذا راجع إلى الدورة الاقتصادية التي تتشكل من:

أ. **الازدهار Prosperity**: وهي تتصف بالدخل العالمي ونقص في البطالة وازدهار في الأسواق.

ب. **الركود Recession**: وتتصف هذه المرحلة بانخفاض الدخل وزيادة في معدل البطالة.

ج. **الكساد Depression**: انخفاض حاد بالتجارة وحركة الأسواق وبطالة عالية جداً.

د. **التحسن Recovery**: وهي فترة العودة التدريجية نحو الازدهار.

ه. **التغير في دخل الأسرة**: وهذا راجع إلى عمل المرأة بجانب الزوج وهذا ما يزيد من دخل الأسرة وكذلك عمل أحد أفراد هذه الأسرة وهذا مما يزيد من القوة الشرائية.

- **القوى الاجتماعية والثقافية**: تتألف البيئة الاجتماعية والثقافية من كافة العوامل التي تؤثر في القيم والادراكات والتفضيلات والأنماط السلوكية الأساسية لأفراد المجتمع. فالأفراد ينشأون في مجتمع معين يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمهم الأساسية. وإن البيئة الاجتماعية والثقافية تؤثر في القرارات التسويقية الخاصة بالمنظمة، مثل قرارات تصميم المنتجات، التسعير، التوزيع، الترويج. وعلاوة على ذلك فإن التطورات الثقافية والاجتماعية دائمة التغير وهو ما يستلزم من مسوقي المنتجات رصد ومتابعة هذه التطورات، وفهم دلالاتها ومضامينها التسويقية.
- **القوى التكنولوجية**: ويتمثل هذا الجانب بالتطور العمراني في البلد وكذلك وسائل الاتصال والطرق ومدى استخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقها في هذا البلد.

إن التطورات التكنولوجية أدت إلى ظهور المنتجات المعمرة واستخدامها من قبل المستهلكين من غسالات، ثلاجات... إلخ.

وعلى الرغم من ذلك فإن العلاقة ما بين التسويق والتكنولوجيا تأخذ اتجاهين، اتجاه التأثير فيه واتجاه التأثر به. فمن ناحية التأثر به فإن التسويق يؤثر في التكنولوجيا لأنه هو الذي يوجد الأسواق لتصريف مثل هذه التكنولوجيا.

إن القوى التكنولوجية تتكون من المعرفة المبنية على الاكتشافات العلمية، الاختراعات، والتجديدات. وهذه المعرفة من الممكن أن تشكل فرصاً تسويقية، أو مخاطر (تهديدات لمنظمات الأعمال).

وتعد القوى التكنولوجية من أكثر القوى المؤثرة في تحديد معالم بنية منظمات الأعمال المعاصرة. وبهذا الصدد أشار (Perreault & Mc Cathy, 2006, P 89)[8] إلى أن تأثير العوامل التكنولوجية على الأنشطة التسويقية يظهر في ناحيتين أساسيتين هما (الصميدعي، الجيوسي، 2009، ص 134 – 135)[4]:

- المنتجات الجديدة.
- العمليات الجديدة.

ويجب على منظمات الأعمال أن تراقب باستمرار التطورات التالية في البيئة التكنولوجية:

- التغير السريع في التكنولوجيا.
- فرص الابتكار.
- الميزانيات الضخمة المخصصة من قبل المنافسين للأبحاث والتطوير.
- تزايد القوانين والتشريعات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا.
- تطور استخدامات التجارة الالكترونية.

ثانياً: أسس تحليل البيئة الإستراتيجي

Strategic Environment Analysis Basic (SEN)

يبرز تحليل البيئة الإستراتيجي في السنوات الأخيرة كمصطلح يهدف لدمج الاعتبارات البيئية مع الخطط والسياسات والبرامج المقدمة.

إن عملية تحليل البيئة الإستراتيجي هي تلك العملية المتعلقة بتقييم النواتج البيئية للسياسات، الخطط أو البرامج المقترحة وذلك لضمان احتوائها الكامل على جميع الاعتبارات البيئية الخارجية.

يعتبر التحليل البيئي الإستراتيجي أداة للمساعدة في اتخاذ القرار وليس كأداة لاتخاذ القرارات، وكذلك كأداة للتخطيط المستقبلي لكون تطبيقه مرناً في المراحل المختلفة من دورة اتخاذ القرار.

ومن الناحية المنطقية فإن هدف تحليل البيئة الإستراتيجي يجب أن يتجاوب مع مستوى العمومية في اتخاذ القرار ونوع تأثيرات البيئة المعرفة، والتأثيرات المباشرة يمكن ربطها بشكل عام مع المشاريع والخطط والبرامج. أما التأثيرات الغير مباشرة فيمكن ربطها مع السياسات ونوع معين من الخطط والبرامج.

أ. منهجية تقييم تحليل البيئة الإستراتيجي

1. منهجية تحليل البيئة الإستراتيجي للسياسات، الخطط، والبرامج يقع في ثلاثة مجالات رئيسية (Brown, 1997, P 6)[9]، (www.wikipedia.com, 2010, P4)[10]:

   - تقوية طرق تقييم الأثر البيئي.
   - تطوير جدول الأعمال (Agenda) التي تهتم بإدامة أو استمرار التحليل.
   - مخاطبة التأثيرات المتراكمة ذات الأثر الكبير.

2. عمليات تحليل البيئة الإستراتيجي: إن عمليات تحليل البيئة الإستراتيجي تختلف بشكل كبير ويمكن أن تكون:

   - رسمية أو غير رسمية.
   - شاملة أو محددة في الهدف.
   - مرتبطة ارتباطا مباشرا أو غير مباشر مع سياسات أو أدوات التخطيط.

3. أهداف تحليل البيئة الإستراتيجي: يهدف تحليل البيئة الإستراتيجي لخلق هيكل منظم لتوفير دلائل للمشاركين في عملية التخطيط وذلك لتوضيح العمليات

المعقدة في داخل هذا التحليل والذي يجب أن يكون منظما، وعمليا، وسهل التطبيق.

ب. خطوات تحليل البيئة الإستراتيجي

يتألف هذا التحليل من عدة خطوات تقسم داخلياً إلى أربع فئات رئيسية: (Clayton & Sadler, 1995, P 7)[11]، (www.wikipedia.com, 2010, P 4)[10].

1. البيئة الاجتماعية Society – Environment: إن هذا الجانب يتضمن (التحليل والأثر البيئي) ويشمل الجوانب التالية:
   - تحديد الوظائف البيئية الرئيسية (الإنتاج والتنظيم).
   - تحديد أصحاب المصلحة التي تعتمد هذه الوظائف.
   - تقييم الاتجاهات الحالية في إطار المهام التي كشفت عنها المؤشرات البيئية.
   - تقييم آثار اتجاهات أصحاب المصلحة والأجيال المقبلة والقيم الطبيعة.
   - استخدام سلاسل الأثر البيئي.
   - تحديد القواعد والمعايير ذات العلاقة بالتحليل.
2. تحليل المشاكل البيئية Environment Problem Analysis: يتضمن هذا التحليل ما يلي:
   - تعريف المشاكل البيئية الرئيسية، استناداً إلى الآثار المترتبة على الاتجاهات وتحليل المخاطر.
   - تحديد العوامل الرئيسية والجهات الفاعلة ذات الصلة بسبب المشكلة باستخدام منهج عملي في نفس السياق.
3. تحليل الفرص البيئية Environment Chance Analysis: ويتضمن هذا التحليل ما يلي:
   - تعريف الفرص البيئية الرئيسية.
   - تحديد العوامل الرئيسية الكامنة والجهات الفاعلة لتحقيق الاستفادة من هذه الفرص.

4. تكوين خطة لسياسة تطوير مستدامة تتضمن مجالات عمل وإستراتيجيات المتابعة ويتضمن هذا الجانب العديد من النقاط:

- التوليفة من العوامل الرئيسية والجهات الفاعلة ذات الصلة بالمشاكل البيئة والفرص.
- تعريف مجالات العمل البيئية.
- تعريف التنمية المستدامة للمجالات من خلال دمج القضايا ذات الأولوية من الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية.

ج. مبادئ تحليل البيئة الإستراتيجي Principles for (SEA)

تنقسم هذه المبادئ إلى نوعين:

1. **عامة:**

- يجب أن تكون متخصصة على مستوى تطبيق السياسات أو الخطط أو البرامج.
- متكاملة: أن تطبق تبعاً للأهداف المحددة والقدرة على تحقيقها.
- أن تركز بالحصول على المعلومات الضرورية لصنع القرار.
- أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية.
- أن تكون مدموجة مع تحليل متواز للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية.

2. **عملية تحليل البيئة الإستراتيجي:** تتضمن هذه العملية العديد من الخطوات:

- الفترة الزمنية.
- التوقيت.
- تحديد الأهداف.
- المراجعة.
- المشاركة.
- التوثيق.

- صنع القرار.
- أثار ما بعد القرار.

د. **مقارنة بين التحليل البيئة الإستراتيجي (SEA) وبين تحليل التأثير البيئي (EIA)**: التوجهات الحديثة في المجال الإستراتيجي تفرق بين التحليل البيئي الإستراتيجي وتحليل التأثير البيئي، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (5 – 1): المقارنة بين SEN و EIA

المرجع: إعداد المؤلفين بتصرف

التحليل البيئة الإستراتيجي SEA	تحليل التأثير البيئي EIA
تنشيط الولاء ورفع مقترحات التطوير	دائماً فاعلا في تطوير الاقتراحات.
تقييم آثار السياسة أو الخطة أو البرامج على البيئة، أو تأثير البيئة على احتياجات التطوير والفرص.	تقييم آثار التطوير المقترح على البيئة.
يخاطب التطوير في المنطقة، الإقليم، القطاعات.	يخاطب مشروعاً محدداً
عمليات مستمرة لتقديم المعلومات في الوقت المناسب.	له بداية ونهاية واضحة المعالم.
تقييم التأثيرات المتراكمة وتمييز النتائج والتأهل للنمو المستمر.	تقييم التأثيرات والمنافع المباشرة.
التركيز على البقاء على اختيار مستوى البيئة النوعية.	التركيز على تخفيف التأثير.
له منظور واسع ومستوى منخفض من التفصيل لتزويد رؤيا وإطار عام.	له منظور ضيق ومستوى عال من التفصيل.
يخلق إطار ضد الذي يؤثر عليه ويتمكن من قياس المنافع.	التركيز على تأثيرات المشروع الخاصة.

ثالثاً: أدوات التحليل البيئي Tools Environment Analysis

هناك العديد من أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي التي تستخدم في هذا المجال، وإن استخدام أحد أو بعض هذه الأدوات يرتبط بمجموعة من العوامل يأتي في مقدمتها ما يلي:

- طبيعة الأنشطة التي تمارسها المنظمة.
- الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها.
- الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة.
- كفاءة ومهارة الإدارة في التخطيط والتنفيذ لأنشطتها.
- قدرة المنظمة على استخدام أدوات التحليل البيئي المناسب.
- ظروف ومناخ العمل داخل المنظمة.
- الظروف الخارجية المحيطة بها.

إن إستراتيجية التسويق تستند على ثلاثة عناصر هي: التحليل، الاختيار، ومن ثم التنفيذ. إن التحليل يساعد الإدارة ومنها الإدارة التسويقية في تحقيق تفهم واضح للظروف التي تعمل بها المنظمة وإدارة التسويق فيها.

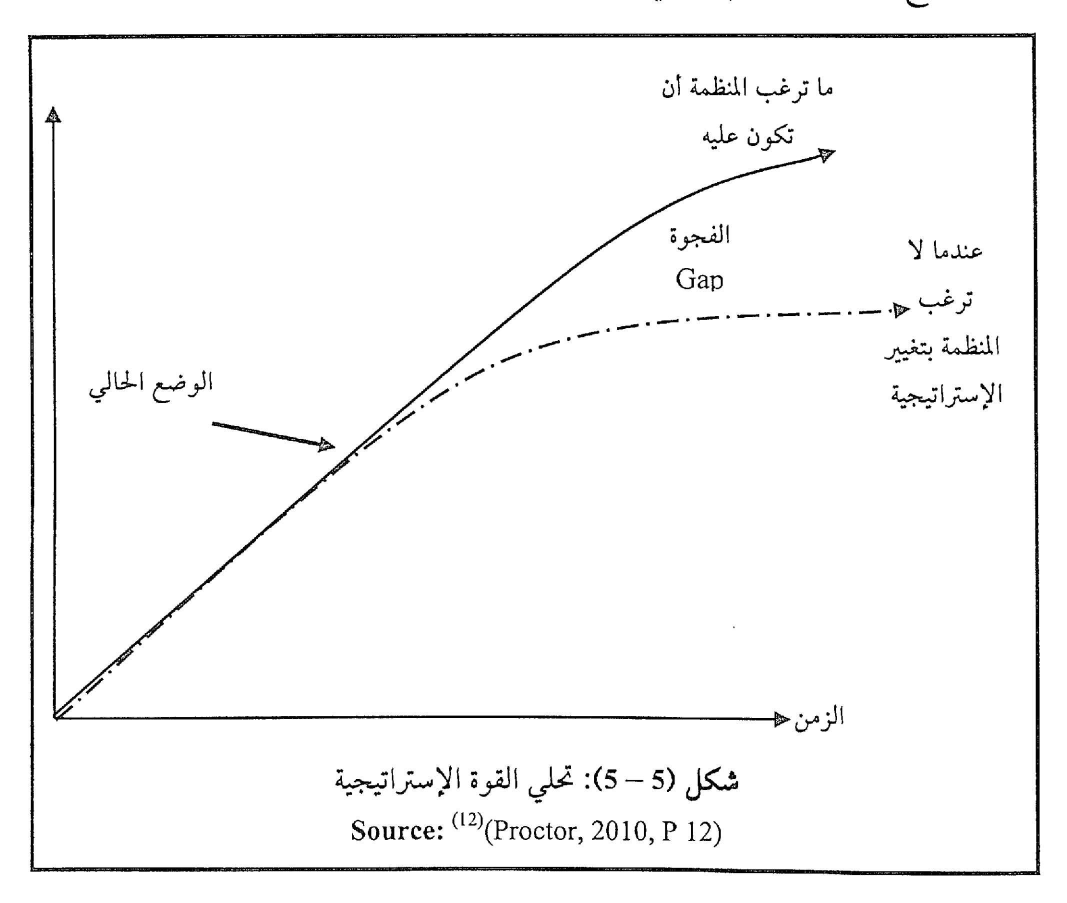
نظراً لأهمية التحليل البيئي وخاصة ضمن التفكير الإستراتيجي لكونه يساعد في كيفية التعامل مع الظروف الداخلية والخارجية المحددة للأنشطة التسويقية وكذلك مساهمته في تحديد الخيارات الإستراتيجية (الإستراتيجية) المناسبة لأوضاع المنظمة وطرق تنفيذها لهذه الإستراتيجية والأهداف المحددة فيها بأفضل تنفيذ. لذلك فإن العديد من الباحثين قد وضعوا العديد من أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي لا مجال لتقديمها في هذا الكتاب بل سيتم التركيز على أهمها:

أ. تحليل الفجوة الإستراتيجية Strategic Gap Analysis

إن هذا التحليل يقيس مدى سير تنفيذ الإستراتيجية (التنفيذ الإستراتيجي) وفقاً لما يعد في التخطيط الإستراتيجي وفقاً للإطار الزمني المحدد لذلك.

إن هذا التحليل يستند إلى ما يلي:

1. ما ترغب المنظمة في أن تكون: وهذا يمثل الهدف الذي ترغب المنظمة الوصول إليه من خلال صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.
2. الوضع عندما لا ترغب بتغيير الإستراتيجية.



شكل (5 – 5): تحلي القوة الإستراتيجية

Source: [12](Proctor, 2010, P 12)

إن هذه الفجوة بين ما ترغب المنظمة أن تصبح عليه وتغير الإستراتيجية الحالية لا تحقق ما ترغب المنظمة الوصول له. وإن هذه الفجوة تشير بوضوح إلى أن الإستراتيجية المعتمدة لا تحقق ما تريده المنظمة، وقد تكون لأسباب متعددة ومنها الظروف البيئية المحيطة المتغيرة التي لم يتم تكييف الإستراتيجية معها. وإن إصرار المنظمة بعدم تغيير الإستراتيجية الحالية سيولد هذه الفجوة غير المرغوبة ضمن اتجاهات المنظمة لما تريد أن تصبح عليه. وإن هذا التحليل يساعد المنظمة على تعديل

أو تكييف إستراتيجياتها وفقاً للظروف الداخلية والخارجية، والـذي تـتم مـن خلالهـا متابعة مـسار التغـيير الإسـتراتيجي وتعـديل مـساره لـضمان الوصـول إلى الأهـداف المنشودة.

ب. مصفوفة Shell Matrix

إن مصفوفة (Shell) تعتبر من أدوات التحليل الموضعي المهمة لوحـدات العمـل الإستراتيجي وتتكون من بعدين أساسيين هما: (الصميدعي، 2007، ص 72 – 74)[3].

1. **البعد الأول:** ربحية القطاع المتوقعة، ويركز هذا النمـوذج علـى الأربـاح ويعتبرهـا هدف الأعمال الرئيسي ويتناول الأربـاح المتوقعـة وليـست المتحققـة وتنقـسم إلى ثلاثة مستويات (أرباح جذابة، متوسـطة، وغـير جذابـة) وتحـدد الربحيـة بنمـوذج السوق إذا كان جذابا فإن المنظمة تندفع إليه أو ربح غير جذاب لا يشجع المنظمـة للدخول إلى هذا السوق أو القطاع.
2. **البعد الثاني:** الإمكانيات التنافسية للمنظمة، ويقصد بها القـوة التنافـسية النـسبية للمنتج قياساً بالمنتجـات المنافـسة، ويقـسم هـذا البعـد إلى ثلاثـة مـستويات هـي (إمكانيات قوية، إمكانيات متوسطة، وإمكانيات ضعيفة).

		ربحية القطاع المتوقعة		
		جذابة	**متوسطة**	**غير جذابة**
الإمكانيات التنافسية للمنظمة	**ضعيفة**	3	2	1
	متسوطة	6	5	4
	قوية	9	8	7

شكل (5 – 6): مصفوفة Shell

المرجع: (الصميدعي، 2007، ص 72)[3]

من الواضح أن مصفوفة (Shell) تتكون من تسع خلايا إستراتيجية وكل خليـة تمثل خياراً إستراتيجياً للمنظمة وفقاً للبعدين الأسـاسيين لهـذه المـصفوفة. وإن تطبيـق

هذه المصفوفة على وحدات العمل الإستراتيجية (SBU) يعطي للمنظمة عدة خيارات للاستثمار في القطاعات السوقية.

إن قطاع الأعمال يشهد منافسة قوية، كذلك فإن هذه المصفوفة (التحليل) سوف تمكن منظمة الأعمال من تحديد القطاعات الأكثر ربحية وفقاً لإمكانيات التنافسية وطبيعة الخدمات التي تقدمها من أجل توجيه استثماراتها أو أنشطتها له. وإن هذه المصفوفة (التحليل) تعتبر ناجحة في القطاع الخدمي إذا ما أعد بشكل صحيح وعلمي.

- **الخلية رقم 1**: تعني أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة ضعيفة تقابلها ربحية متوقعة غير جذابة.
  - الخيار الإستراتيجي هو عدم الاستثمار في هذا النشاط.
- **الخلية رقم 2**: تشير إلى أن الإمكانيات التنافسية للمنظمة بخصوص هذا النشاط ضعيفة تقابلها ربحية متوقعة متوسطة وهنا أمام المنظمة خياران استراتيجيان:
  - الانسحاب التدريجي من هذا النشاط إذا كان لا يشير بمستقبل زاهر ولا يمكن الاستفادة منه.
  - النمو بحذر، أي المراجعة المستمرة فإذا كان المستقبل يعطي مؤشرات إيجابية تساعد على النمو... أي أن المنظمة تراجع الخطوات المتبعة من قبلها حتى تتمكن من أن تعرف موقعها داخل السوق أو القطاع.
- **الخلية رقم 3**: تشير إلى أن الامكانيات ضعيفة ولكن القطاع هو قطاع فيه أرباح جذابة.
  - يتم اتباع إستراتيجية الانتفاع (الإنعاش) حتى يعود النشاط قوياً من جديد أو يتم التخلص من هذا النشاط إذا لم تتمكن المنظمة من تطوير إمكانياتها للوقوف ضمن هذا القطاع.
- **الخلية رقم 4**: وتشير إلى أن الإمكانيات متوسطة وربحية القطاع غير جذابة.
  - الخيار الإستراتيجي هنا الانسحاب التدريجي لأنه لا أمل في الحصول على أية أرباح متوقعة.

- **الخلية رقم 5:** الإمكانيات التنافسية متوسطة وأرباح متوقعة متوسطة.
  - الخيار إما النمو بحذر أو النمو.
- **الخلية رقم 6:** هنا الربحية المتوقعة جذابة ولكن الإمكانيات التنافسية للمنظمة متوسطة.
  - الخيار هنا تطوير إمكانيات المنظمة التنافسية، أي أن المنظمة عليها أن تبذل كافة الجهود اللازمة لتطوير قدرتها على التنافسية لأن الأرباح المتوقعة هي أرباح عالية وجذابة.
- **الخلية رقم 7:** هنا الإمكانيات التنافسية قوية والربحية المتوقعة غير جذابة.
  - الخيار الإستراتيجي هو إدرار ما يمكن إدراره من نقد من هذا النشاط أي محاولة الحصول على ما يمكن الحصول عليه من ربح من خلال وجود المنظمة في هذا النشاط.
- **الخلية رقم 8:** إمكانيات تنافسية قوية وربح متوقع متوسط.
  - الخيار الإستراتيجي هو النمو والتوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق.
- **الخلية رقم 9:** هنا الإمكانيات التنافسية قوية لدى المنظمة مع أرباح متوقعة جذابة.
  - الخيار الإستراتيجي هو التوجه بالنشاط لاحتلال مركز القيادة في السوق أو القطاع أو المحافظة على هذا المركز القيادي.

ج. **مصفوفة GE/ Mckinsey Matrix :GE/ Mckinsey**

أعدت هذه المصفوفة من قبل شركة جنرال إلكتريك وماكنزي للتغلب على بعض النواقص في بعض المصفوفات. وتتضمن بعدين أساسيين:

1. **جاذبية الصناعة:** وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد هي (منخفض، متوسط، عال) وتستخدم عدة معايير لقياس جاذبية الصناعة: الحجم، النمو السوقي، التسعير، تنوع الأسواق، هيكل المنافسة.
2. **قوة نشاط الأعمال:** وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد (منخفض، متوسط، عال). وتستخدم عدة معايير لقياس قوة نشاط الأعمال، الحجم، النمو، الحصة السوقية، المركز، هوامش الربح، المركز التكنولوجي، القوة والضعف في الإمكانيات المتاحة.

إن المنظمة يجب أن تستخدم مختلف العوامل الخاصة بجاذبية الصناعة أو قوة نشاط المنظمة وذلك اعتماداً على طبيعة الحالة التي تواجهها المنظمة.

		جاذبية الصناعة		
		عال	متوسط	منخفض
قوة النشاط	عال	(1) استثمار	(2) استثمار	(3) إدارة واختيار المنتجات
	متوسط	(4) استثمار	(5) إدارة واختيار المنتجات	(6) الحصاد أو التجريد
	منخفض	(7) إدارة واختيار المنتجات	(8) الحصاد والتجريد	(9) الحصاد أو التجريد

شكل (5 – 7): مصفوفة GE/ Mckinsey

Source: [12](Proctor, 2010, P 11)

تعطي هذه المصفوفة نقاطاً وفقاً لأهمية هذه العوامل ثم يقيم كل منتج تجاه كل عامل ويعطى النقاط التي يستحقها وهكذا يتم احتساب نقاط كل منتج وتحديد موقعه في المصفوفة. وإن موقع المنتج في أي خلية يتطلب إستراتيجية مختلفة عن موقعة في الخلية الأخرى. فإذا كان المنتج في خلية (1، 2، 4) لابد من اتباع إستراتيجية الاستثمار في المنتج لغرض النمو. أما إذا كان المنتج في الخلية (3، 5، 7) فيتم اتباع إستراتيجية إدارة المنتج بصورة انتقائية لتحقيق الفوائد. أما إذا كان في الخلية (6، 8، 9) فيجب اتباع إستراتيجية الحصاد أو التصفية للتخلص من المنتج.

د. مصفوفة جنرال إلكتريك (GE) GE Matrix

إن التحليل المعتمد من جنرال إلكتريك (GE) أو الذي يطلق عليه (مصفوفة الإشارات الضوئية) هو مشابه لتحليل مصفوفة (Shell) ولكن هذا التحليل يعطي المؤشرات للتوجيهات الإستراتيجية التي يجب أن تتبعها المنظمة على ضوء بعدين أساسيين هما: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 362 – 363)[13]

1. **قوة نشاط الأعمال:** وينقسم هذا البعد إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، عال) ويتم قياس هذا البعد بعدة معايير مثل معدل النمو، الحصة السوقية، المركز التنافسي، الربحية.
2. **جاذبية الصناعة:** ويقسم إلى ثلاثة أبعاد هي (منخفض، متوسط، عال) ويتم اعتماد عدة معايير لقياس هذا البعد مثل العوامل البيئية (القانونية، والبشرية) والحجم وهيكل المنافسة، أسعار السوق، وتعتبر هذه المصفوفة من الأدوات المهمة والتخطيطية لصناعة القرارات الإستراتيجية لإدارة الأعمال التابعة للمنظمة.

إن هذه المصفوفة إذن تتكون من (9) خلايا كل خلية تعبر عن خيار إستراتيجي يمكن للمنظمة أن تعمل به، وإن الفكرة الأساسية لهذه المصفوفة (التحليل) تعتمد على فكرة الإشارات الضوئية، بحيث يتم التعبير عن كل إستراتيجية بلون مقابل كل منها وكما موضح أدناه:

- مجموعة الضوء الأخضر تعبر عن إستراتيجية النمو والتوسع.
- مجموعة الضوء الأصفر تعبر عن إستراتيجية الاستقرار والثبات.
- مجموعة الضوء الأحمر تعبر عن إستراتيجية الانكماش.

والشكل التالي يوضح تلك المصفوفة:

		جاذبية الصناعة الخدمية		
		عالية	متوسطة	واطئة
قوة نشاط الأعمال	عالية	أخضر	أخضر	أصفر
	متوسطة	أخضر	أصفر	أحمر
	واطئة	أصفر	أحمر	أحمر

شكل (5 – 8): مصفوفة جنرال إلكتريك (GE)

المرجع: (الصميدعي، 2007، ص 75)[3]

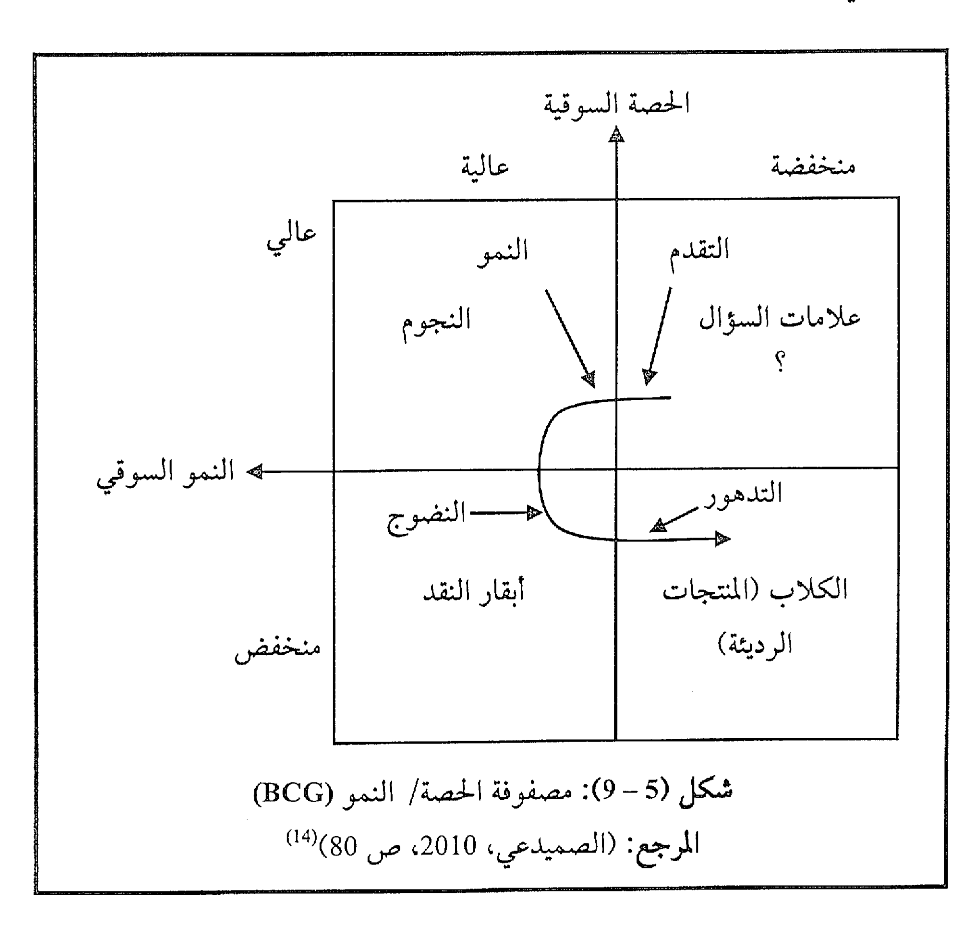
٥. **مصفوفة الحصة/ النمو (BCG) BCG Matrix**

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية (Group Boston Consulting) مصفوفة تعتمد تحليل الحصة السوقية (Market Share) والنمو السوقي (Market Growth) وهي من المصفوفات الشائعة الاستخدام في المجال الإستراتيجي خاصة في تحليل محفظة الأعمال النمطية لوحدات العمل الإستراتيجي (SBUS).

1. **الحصة السوقية (Market Share)**: تعمل على المحور الأفقي كمقياس لقوة منتجات المنظمة في السوق. وهي تقيس قوة المنافسة للمنظمة حيث تقارن الحصة السوقية قياساً لحصص أكبر المنافسين داخل السوق... وتتكون من مؤشرين:
   - حصة سوقية عالية.
   - حصة سوقية منخفضة.
2. **النمو السوقي (Market Growth)**: يمثل مكانة المنتج في دورة الحياة حيث تحتاج المنتجات في مرحلتي التقديم والنمو إلى استثمارات عالية بسبب البحث والتطوير والتكاليف الخاصة بالإعلان والبيع والتوزيع... أما في مرحلة النضوج فإن المنظمة تحتاج بأن تبقى فيها لفترة طويلة ضمن اتجاه إستراتيجية الاستقرار (الاحتفاظ

بالوضع القائم) وذلك نتيجة للتدفقات النقدية التي تقدمها هذه المرحلة. أما في المرحلة الأخيرة (التدهور) فإن المنظمة تحتاج إلى حذف المنتج من خلال استخدام إستراتيجية التصفية.

ويستخدم نمو السوق ونسبة الحصة لتمثيل مصفوفة حقيبة المنتج حيث يقسم النموذج منتجات الشركة إلى أربع مجموعات (خلايا المصفوفة) حسب نسبة حصة السوق (مكانة المنظمة في السوق) الذي يحتل المحور الأفقي ومعدل نمو السوق (مكان المنتج حسب الفرص التسويقية) الذي يمثل المحور العمودي، وكما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (5 – 9): مصفوفة الحصة/ النمو (BCG)

المرجع: (الصميدعي، 2010، ص 80)[14]

○ المراكز الإستراتيجية لمصفوفة BCG

- علامات السؤال Question Marks: وتسمى أيضاً بطفل المشاكل Problem Child أو القطة البريّة Wild Cat وهي منتجات حصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف ولكن معدل نمو عال. وقد سميت بأطفال المشكلة لأن توجهاتهم إلى الآن غير واضحة وعلى المنظمة أن تكيف الاستثمار في هذه المنتجات حيث إن توقعات مبيعاتها قد تكون مسبباً لإعطائهم فرصة للتغيير ليصبحوا نجوماً في المستقبل وبخلاف ذلك فإن تعريتهم هي الحل الأفضل حيث يمكن أن يصبح الأطفال (كلاباً) ومن ثم الترشيح أو التوجه بإزالتهم وهي تمثل المرحلة الأولى أو مرحلة التقديم في منحنى دورة حياة المنتج.
- النجوم Stars: وهي منتجات ذات معدل النمو العالي وحصة سوقية عالية أي مركز تنافسي قوي، وهذه المنتجات لها إمكانية تحقيق أرباح عالية وبالتالي فإنها يجب أن تأخذ الأولوية في التمويل والإعلان ومركز المنتج والتوزيع وبالنتيجة فإنها تحتاج إلى أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح (كلباً) وهذا المركز يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج.
- الأبقار Cash Cows: وهي تمثل المنتجات ذات حصة سوقية عالية أي أن مركزها التنافسي قوي ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، هذه المنتجات مربحة لتوليدها تدفقات نقدية أكثر مما تحتاجه للإنتاج والتسويق، وإن هذه التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لتمويل مجالات ذات فرص عالية (النجوم أو علامة السؤال) وإن الإستراتيجيات لهذه المنتجات يجب أن تصمم للمحافظة على حصة السوق بدلاً من توسيعها وهي تمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج.
- الكلاب Dogs: هي المنتجات التي تكون في الجانب السفلي الأيمن للمصفوفة وهي تستهلك استثمارات قليلة، وفي نفس الوقت توفر تدفقات قليلة ومن الواضح أن هذه المنتجات يجري في الغالب شطبها، كما أن إزالة الكلاب قد لا

تكون دائماً ضرورية حيث توجد هناك إستراتيجيات يمكن أن تحقق الأرباح على المدى القصير حيث تقوم بإزالة الدعم أو المساعدات التسويقية والاقتصار على بيع المنتج إلى المستهلكين ذوي الولاء العالي الذين يرغبون بشراء منتجات الشركة دون الحاجة إلى الإعلانات ويمكن على المدى البعيد أن الشركات تعمل على إزالتها، وتمثل مرحلة التدهور على منحنى دورة حياة المنتج.

- **إستراتيجيات مصفوفة الحصة/ النمو BCG**: إن كل خلية من الخلايا الأربعة التي تتكون منها مصفوفة حصة/ النمو تعبر عن المركز الإستراتيجي الذي يتمتع به المنتج، وحيث إن لكل مركز إستراتيجي خياراً إستراتيجياً يجب على المنظمة أن تتبناه وفقاً لمركز المنتج في المصفوفة، فالخطوة المهمة هنا هي أن نحدد الخيار الإستراتيجي الذي يتلاءم مع الهدف الذي ينبغي تحقيقه لكل منتج من منتجات محفظة المنتجات ويجب أن يكون هذا الخيار متوازنا ويحقق رسالة المنظمة، وفيما لا يمكن تحديد أي خيار إستراتيجي ما لم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة هل هي في علامة السؤال، النجوم، البقرة الحلوب، أو الكلاب.

بشكل عام هناك أربعة بدائل إستراتيجية وكل بديل إستراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة.

- **إستراتيجية البناء**: وهي إحدى إستراتيجيات التوسع والنمو وتهدف إلى بناء وتقدير الحصة السوقية للمنتج، وتصلح هذه الإستراتيجية للمنتجات الجديدة أي تقابل الخلية الأولى وكذلك للمنتجات التي وصلت إلى مركز النجومية وبعض منتجات أبقار النقد التي بدأت حصتها السوقية بالتراجع، وإن اعتماد إستراتيجية البناء يؤدي في الغالب إلى إلحاق الضرر في الربحية على المدى القصير ولكن لا ضير في ذلك إذا كان يتم تعويضه مستقبلاً، وإن تبني إستراتيجية البناء لابد أن يكون مدروساً بشكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المنظمة لنفقات طائلة دون جدوى، وإن تحقيق إستراتيجية البناء يكون عبر منهج علمي صحيح يتضمن تحشيد كافة السبل الإنتاجية والتسويقية والبشرية والتطويرية وغيرها والتي تؤدي إلى بناء وتعظيم الحصة السوقية. فتطوير المنتج وخلق منتجات جديدة يؤدي حتماً إلى تحسين المركز

التنافسي في السوق وكذلك تحسين الأداء الحالي ويخلق مستويات أفضل للنمو ويفتح الطريق أمام منافذ توزيعية جديدة.

- **إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم**: وهي إحدى إستراتيجيات الاستقرار، فبموجب هذه الإستراتيجية الدفاعية فإنه تتم المحافظة على المركز التنافسي للمنظمة، وتتبع هذه الإستراتيجية لصد هجمات المنافسين، كذلك للمحافظة على اهتمامات المستهلك. إن هذا الخيار الإستراتيجي مناسب لكل منتجات أبقار النقد القوية التي تدر تدفقات نقدية كبيرة، وهنا لابد من الإشارة إلى أنه لا يفضل تخصيص استثمارات صغيرة للمحافظة على هيمنة أبقار النقد في السوق لأن هذا يؤدي إلى تراجعها، كذلك لا يحبذ تخصيص استثمارات كبيرة جداً لأنه إذا ما تم ذلك فإنه سيتم على حساب المنتجات الأخرى التي ستحرم من الاستفادة من التدفقات النقدية لأبقار النقد.

إن منشآت الأعمال الرائدة في السوق تستطيع أن تحافظ على حصتها السوقية عبر فعاليات كثيرة مثل مواجهة نقاط القوة والضعف أو على الأقل تثبيتها لأن هذه النقاط هي فرصة للمنافسين والمحافظة على انخفاض التكاليف وأن تكون أسعار المنتجات مناسبة للقيمة التي يلمسها المستهلك

- **إستراتيجية الانكماش**: وتتضمن نوعين أساسيين، هما:

أ. إستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية): تهدف هذه التدفقات النقدية في الأمد القصير مع إهمال أثر ذلك على الأمد الطويل، وهذه الإستراتيجية تتناسب مع منتجات ابقار النقد الضعيفة ذات المستقبل غير الواعد وبعض منتجات علامات السؤال، كذلك بعض منتجات خلية الكلاب.
وإن إستراتيجية الحصاد تعود في النهاية إلى الخروج من السوق بعد أن يتم حصاد ما يمكن حصاده، وإن هدف هذه الإستراتيجية يتصف بعدم الوضوح الدقيق فمثلاً لا يمكن تحديد هدف إستراتيجية الحصاد بتحقيق 30٪ من سوق ما بل يكون الهدف تحصيل ما يمكن تحصيله. وإن نجاح إستراتيجية الحصاد يعتمد على عكس إستراتيجية الانكماش أي على إطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول ما يمكن.

ب. إستراتيجية الحذف (التصفية الجزئية): وهذه الإستراتيجية تلجأ لها المنظمة ذات المنتجات المتعددة أو وحدات العمل المتعددة، حيث تقوم بحذف منتج أو أكثر أو خط منتجات في ظروف كثيرة مثل الفشل في تحقيق الأهداف أو عدم توفر الإمكانيات للاستمرار بمجموع المنتجات وقد يتم اللجوء لهذه الإستراتيجية للمبيعات أو الأرباح. وإن هذه الإستراتيجية قد يتم استغلالها لتحقيق أهداف للنمو وذلك لاستثمار الأموال في مجالات أخرى بعد الحذف، وفي حالة عدم البناء فإن هذه الإستراتيجية تؤدي إلى تقليص أعمال المنظمة. وتستخدم إستراتيجية الحذف كخيار إستراتيجي لبعض منتجات علامات السؤال وبعض منتجات خلية الكلاب.

و. مصفوفة إستراتيجيات النمو التكاملي Integrative Growth Strategic

تركز هذه المصفوفة على إستراتيجيات النمو التكاملي وفق بعدين أساسيين هما:

1. الأسواق: وتشمل الأسواق الحالية، والأسواق الجديدة.
2. المنتجات: وتشمل المنتجات الحالية، والمنتجات الجديدة.

إن هذه المصفوفة تركز على نوعية التكامل في المراكز الإستراتيجية الأربعة لهذه المصفوفة.

		المنتجات Products	
		الحالية	الجديدة
الأسواق Markets	الحالية	التكامل الخلفي	التكامل الأفقي
	الجديدة	التكامل الأمامي	لا علاقة بالاكتساب

شكل (5 – 10): مصفوفة إستراتيجيات النمو التكاملي
Source: [12](Proctor, 2010, P 35)

ز. مصفوفة Ansoff الموسعة Extension of Ansoff Matrix

من الناحية الجوهرية لا تختلف هذه المصفوفة عن ما سبق أن عرضته في الفصل الثالث عند تقديم مصفوفة Ansoff الاعتيادية، إلا أن ما قدمه (Proctor, 2010, P 37)[12] من توسع لهذه المصفوفة بالشكل جعلها أكثر تفصيلاً وذلك لتلبية التحليل المعمق لخلايا هذه المصفوفة. وتتكون من بعدين هما:

- المنتجات: الحالية والجديدة.
- الأسواق: الحالية والجديدة.

والشكل التالي يوضح تلك المصفوفة.

		المنتجات Products	
		الحالية	الجديدة
الأسواق Markets	الحالية	◦ الاختراق. - مادي. - استملاك. ◦ التوسع في السوق. - زيادة الاستعمال. - دورة حياة المنتج.	◦ زيادة المنتج. ◦ تطوير المنتج. - مرتبط. - غير مرتبط.
	الجديدة	◦ تطوير السوق. - الاستعمالات الجديدة. - المستعملون الجدد.	◦ التنوع. - مرتبط. - غير مرتبط. ◦ التكامل العمودي. ◦ العمولة.

شكل (5 – 11): مصفوفة Ansoff الموسعة

Source: [12](Proctor, 2010, P 37)

ح. مصفوفة (ADL) ADL Matrix

وضعت هذه المصفوفة (D. Little) وهي مصفوفة متعددة العوامل. وخليط من مصفوفة (BCG) ومصفوفة (GE/ Mckinsey). وتتألف من بعدين أساسيين، هما: (الصميدعي، 2007، ص93)[3]

1. مراحل دورة حياة الصناعة (Industry Life Cycle Stage) ويتضمن هذا البعد ما يلي:
   - البدائي (الأولي).
   - النمو.
   - النضج.
   - الشيخوخة.
2. المركز التنافسي: (Competitive Position) ويتضمن خمسة محاور:
   - المهيمن.
   - القوي.
   - المفضل.
   - يمكن الدفاع عنه.
   - ضعيف.

وبذلك فإن هذه المصفوفة تتضمن (20) خلية، كل خلية تحدد الإستراتيجية الواجب اتباعها للوصول إلى أفضل تنفيذ لأهدافها.

الشكل التالي يوضح تلك المصفوفة.

مراحل دروة حياة الصناعة
Industry Life Cycle Stage

الشيخوخة Aging	المركز التنافسي Competitive Position	البدائي Embryonic	النمو Growth	النضوخ Mature
الاحتفاظ بالمركز.	المهيمن Dominant	الاحتفاظ بالمركز وتحسين الحصة.	الاحتفاظ بالمركز والحصة.	الاحتفاظ بالمركز مع التوسع في الصناعة.
الاحتفاظ بالمركز أو الحصاد.	القوي Strong	محاولة تحسين المركز مع تعظيم الحصة.	محاولة تحسين المركز ومحاولة تحسين الحصة.	الاحتفاظ بالمركز مع التوسع في الصناعة.
الحصاد أو الخروج انسحاباً.	المفضل Favorable	محاولات انتقائية لتحسين المركز	محاولة تحسين المركز ومحاولة تحسين الحصة.	ايجاد البيئة الملائمة أو محاولة حراسة الحصة.
الانسحاب أو التخلي والخروج.	يمكن الدفاع عنه. Tenable	الاختيار الانتقائي لدفع المركز.	ايجاد البيئة الملائمة أو محاولة حراسة الحصة.	ايجاد البيئة الملائمة والتمسك بها أو الخروج.
التخلي	ضعيف Weak	خروج أو تحسين.	أخذ الوقت الكافي او التخلي.	أخذ الوقت الكافي أو الخروج انسحاباً.

شكل (5 – 12): مصفوفة ADL
Source: [12](Proctor, 2010, P 13)

لقد وضعت هذه المصفوفة الخطوط والاتجاهات المرشدة للإستراتيجيات في أي مركز داخلها وفق خليط مراحل دورة حياة الصناعة والمركز التنافسي، فمثلاً:

نضج الصناعة ←	النمو
المركز التنافسي ←	ممكن الدفاع عنه
التوجيه ←	البحث عن مجال في السوق ذي أهمية

ط. مصفوفة متجهات السياسة(*) Directional Policy Matrix

هذه المصفوفة قدمت من قبل Shell وتستند على بعدين أساسيين، هما:

1. جاذبية السوق: تمثل جاذبية السوق عاملا مهما في توجهات المديرين لتبني سياسات تسويقية تهدف لاستغلال جاذبية السوق لكونه سوقاً واعداً ويمثل للمنظمة مبيعات أكثر وأرباحاً أكثر... ووفقاً لهذا البعد فإن هناك محورين، هما:

- جاذبية السوق: عالية، وهذه تحفز الإدارة للتوجه إليه.
- جاذبية السوق: منخفضة، وهذه لا تحفز الإدارة للتوجه إليه.

أما البعد الثاني فهو:

2. قوة الأعمال: وتشير إلى مدى تمتع المنظمة بنقاط قوة في أعمالها والذي حتماً ينعكس على اتجاهاتها نحو تبني سياسة التوجه للأسواق ذات الجاذبية.

ويتضمن هذا البعد محورين، هما:

- قوة الأعمال: قوية، وهي تشجع على الاستثمار أو الدخول إلى الأسواق الجذابة.
- قوة الأعمال: ضعيفة، فإن المنظمة لا يمكن لها الدخول إلى هذا السوق لأن الدخول يعتبر صعباً ما لم تحسن المنظمة من قدرتها خاصة التنافسية.

(*) يقصد اتجاهات السياسة التسويقية للمنظمة.

والشكل التالي يوضح هذه المصفوفة:

	منخفض (Low)	مرتفع (High)
عال (High)	(1) النمو Grow	(2) استثمار Invast
منخفض (Low)	(4) التجريد Divest	(3) الحصاد Harvest

قوة الأعمال Business Strength

جاذبية السوق Market Attractiveness

شكل (5 – 13): مصفوفة متجهات السياسة

Source: [13](Business Resource Softwar, 2010, P 3)

- **الخلية (1):** جاذبية سوق عالية مع قدرات أعمال ضعيفة، فإن الخيار الإستراتيجي هو تنمية قوة الأعمال لدى المنظمة وهذا يتم من خلال زيادة في الإمكانيات المتوفرة بشكل يحقق للمنظمة النمو المطلوب.
- الخلية (2): جاذبية سوق عالية وقوة أعمال عالية، لذلك فإن الخيار الإستراتيجي هو الاستثمار في هذا القطاع مع تنمية القدرات التنافسية.
- الخلية (3): جاذبية السوق منخفضة وقوة أعمال عالية، فإن المنظمة تتبع إستراتيجية الحصاد لما توفره هذه الخلية من تدفقات نقدية.

- الخلية (4): جاذبية السوق منخفضة مع قوة أعمال منخفضة (ضعيفة)، فإن المنظمة تستخدم إستراتيجية التجريد وهي إحدى إستراتيجيات الانكماش وذلك للتخلي عن النشاط في هذا السوق.

ي. تحليل (S7) 7S Analysis

إن هذا التحليل يتضمن تحليل جوانب متعددة تبدأ بالإستراتيجية وصولاً إلى الأنظمة السائدة، وكما يلي:

1. الإستراتيجية (Strategy): إن تحليل الإستراتيجية يرافقه الوقوف على الاتجاهات المحددة في الإستراتيجية، وهل تم إعدادها وفقاً للظروف الداخلية (الإمكانيات المادية والبشرية) وكذلك الظروف الخارجية السائدة في بيئة عمل المنظمة. وما مدى المرونة التي تتمتع بها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المحتملة، توافقها مع المهمة والأهداف العامة للمنظمة، إمكانية تنفيذها.
2. العاملون (Staff): ما يتمتع به العاملون من مؤهلات تمكنهم من تنفيذ الإستراتيجية، وكذلك مدى إدراكهم لأبعاد الإستراتيجية المعدة وأهدافها، ورغبتهم في التنفيذ.
3. الهيكل (Structure): ويشير إلى الهيكل التنظيمي ومدى توافقه مع الإستراتيجية المعدة، وهل تم توزيع المهام وفقاً لمتطلبات عملية تنفيذ الإستراتيجية.
4. المهارات (Skills): ويقصد بها ما توفر من مهارات تخطيطية وتنفيذية لدى المنظمة وأثر ذلك على كفاءة صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.
5. القيم (Shared Values): وهي تعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة والقيم المتعارف عليها ضمن البيئة التنظيمية السائدة في المنظمة وأثر ذلك على تخطيط وتنفيذ الإستراتيجية.
6. نهج الإدارة (Style of Management): وتمثل الأساليب والتعليمات السائدة، وكذلك الأسلوب المتبع من مركزية أو لامركزية الإدارة.
7. الأنظمة (System): وهي عبارة عن الأنظمة المعمول بها داخل المنظمة والتي تعتبر من أسس العمل الواجب الالتزام به.

الشكل التالي يمثل هذا التحليل:

S Analysis7 تحليل S7.

Strategy	الإستراتيجية
Staff	العاملون
Structure	الهيكل
Skills	المهارات
Shared Values	القيم
Style of Management	نهج الإدارة
System	الأنظمة

شكل (5 – 14): مصفوفة S7

المرجع: اعداد المؤلفين

مراجع الفصل الخامس

1. Kotler, P, (2004), Marketing Management, Analysis Planning Implementation and Control, Prentice – Hall, New Jersey.
2. Kotler, P & Armstrong, G, (2006), Principal of Marketing, 11th Edition, Pearson – Prentice Hall – New Jersey.
3. الصميدعي، محمود، (2007)، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، الاردن، دار حامد للنشر والتوزيع.
4. الصميدعي، محمود، الجيوسي، سليمان، (2009)، تسويق الخدمات المالية، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
5. الصميدعي محمود، الساعد، رشاد، (2007)، إدارة التسويق التحليل، التخطيط، والرقابة، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
6. كوتلر، فيليب، ارمسترونج جيري، (2007)، أساسيات التسويق، السعودية، دار المريخ للنشر والتوزيع.
7. Kotler, p & Keller, K. L, (2006), Marketing Management, 12th ed, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
8. Perreault, Jr – W.D & McCarthy, E – J, (2006), Essentials of Marketing, 10th, Edition, McGraw – Hill International.
9. Brown. AL, (1997), The Environmental Overview in Development Project Formulation Impact Assessment.
10. www. Wikipedia.com, (2010).
11. Clayton – Dalal. DD & Sadler. B, (1995), Strategic Environment Assessment, A Briefing Paper, 11 ED.
12. Proctor, T, (2010), Strategic Marketing, http//www – routledge.com/ tex books.
13. Business Resource Sofware, (2010), Inc, Austin.

المنافسة والإستراتيجيات التنافسية

Competition and Competitor Strategies

الفصل السادس

المنافسة والإستراتيجيات التنافسية

المقدمة Introduction

في الوقت الحاضر تواجه جميع المنظمات قوة تنافسية شديدة ومختلفة في جميع الأسواق، لأنه من الصعب جداً أن نجد منظمة تعمل وتسيطر على الأسواق لوحدها من دون وجود منظمات منافسة لها سواء أكانت هذه المنظمات تقوم بتقديم منتجات مماثلة أو منتجات بديلة. ولذلك فإن المنظمات التي ترغب بالنجاح والتفوق والصمود أمام المنافسة أو مجاراتها لابد لها من أن تقوم بجمع كافة المعلومات وإجراء الدراسات والبحوث والقيام بتحليل عميق للمنافسين وأنشطتهم وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية والاعتماد على الحاسوب والإنترنت من أجل الوصول إلى تحديد مدى تأثير المنافسين على أداء المنظمة، وكذلك التوصل إلى نتائج تتمكن هذه المنظمة من خلالها باتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بالإنتاج، والتسعير، والتوزيع، والبيع، والإعلان... وغيرها من الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

تسعى كافة منظمات الأعمال في الوقت الحالي للبقاء في السوق كهدف رئيسي لها، والتوسع، والصمود في وجه المنافسة، والاستجابة للتغيرات السريعة للبيئة المحيطة وخاصة فيما يتعلق بالتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين، ولذلك فإن هذه المنظمات تحاول وضع الإستراتيجيات والسياسات التسويقية التي تضمن لها البقاء في السوق كهدف رئيسي في الأمد القصير والاستمرار بذلك للوصول إلى هذا الهدف على المدى البعيد.

في هذا الفصل سيتم تناول ما يلي:

1. المنافسة/ المفهوم والأنواع.
2. المركز التنافسي/ الوضع التنافسي.

3. التحليل التنافسي.
4. الميزة التنافسية.
5. الإستراتيجيات التنافسية.

أولاً: المنافسة: المفهوم والأنواع Competition: Concept and Types

إن التعرف على مفهوم المنافسة وأنواعها يعد البداية في فهم طبيعة المنافسة السائدة في الأسواق وأنواعها.

أ. مفهوم المنافسة Competition Concept

المنافسة تعني مجموعة من المنظمات التي تنتج منتجاً واحداً أو خليطا من المنتجات المتشابهه أو البديلة لما تنتجه المنظمة من منتجات. بعبارة أخرى فإن المنافسة تعني وجود عدد من المنظمات التي تلبي نفس حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات. فمثلاً شركة (بيبسي كولا) هي منافس قوي لشركة (كوكا كولا)، و شركة تويوتا (Toyota) لصناعة السيارات هي منافس لجميع شركات صناعة السيارات كشركة مرسيدس، (BMW)، نيسان، مازدا... إلخ. وإن هذه الشركات تتنافس في الأسواق من خلال ما تقدمه من منتجات تشبع ما يحتاجه ويرغب به المستهلك.

إن المنافسة كعامل بيئي خارجي ذات التصاق كبير بعمل المنظمة وذات تأثير على صياغة الإستراتيجيات والسياسات والبرامج التي ترغب المنظمة اعتمادها للوصول إلى أهدافها. وإن أحد الأسس التي يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجي هو تشخيص المنافسة في السوق أو الأسواق التي تعمل فيها أي منظمة.

إن الفهم العميق للمنافسة والتشخيص الدقيق لها حتما سيساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة ويضمن لها قوة تنافسية قادرة على مهاجمة المنافسين من أجل تحسين مركزها التنافسي، تطويره، أو الدفاع عن مركزها التنافسي الحالي بالشكل الذي يحقق لها الصمود وبالتالي البقاء في الأسواق. (Fleisher & Bensousson, 2007, P 54)[1]

يشير كل من (Bill & Larnnelly, 2009, P 36)[2] بتعريفهما للمنافسة بأنها تلك المنظمات التي تخدم نفس الزبائن في نفس السوق، ذلك فإن:

1. المنافسة تستطيع أن تقدم منتجاتها أو خدماتها بشكل مباشر أو غير مباشر.
2. المنافسة تحدث في مستويات مختلفة.
3. منافسة منتج وخدمة من خلال القيمة، الموقع، والأنشطة التسويقية.
4. تنافس في مستوى إستراتيجية المنظمة.

إن التحليل الإستراتيجي يتضمن جمع المعلومات عن المنافسة ومتابعة نشاطها في السوق ومعرفتها وتحليل المعلومات حول المنافسين للتميز وتحديد مواقع القوة النسبية التي تتمتع بها المنظمة قياساً بالمنافسين وتحديد نقاط الضعف، وإن رفع الكفاءة التنافسية للمنظمة يكمن في تقليل نقاط الضعف لديها مقارنة بالمنافسين حتى تستطيع النجاح في أعمالها وتحقيق أهدافها(Revella, 2009, P 2)[3].

إن اشتداد المنافسة دفع المنظمات التي تتبنى مفهوم التسويق الإستراتيجي والنظرة الشمولية لكافة الجوانب المتعلقة بالأنشطة التسويقية سواء أكان بالتخطيط، أو التنفيذ، أو المتعلقة بالتعرف على العوامل المؤثرة على السوق من بينها المنافسة كأحد العوامل التي تمثل تهديدات للمنظمة وتنفيذ أنشطتها.

إن التعامل مع المنافسة يتطلب نظرة إستراتيجية متكاملة تنطلق من تحديد مفهوم المنافسة ومدى قوتها، وتأثيرها على الأنشطة التسويقية للمنظمة، وكذلك اتباع الأساليب المختلفة لتقليل هذا التأثير إلى أدنى المستويات.

ب. أنواع المنافسة Types of Competition

إن الفرص المتاحة أمام المنظمة تختلف باختلاف طبيعة المنافسة في السوق فكلما كانت المنافسة شديدة فإن الفرص المتاحة للمنظمة قليلة وسياستها مقيدة، وكلما كانت المنافسة ضعيفة فإن الفرص المتاحة أمام المنظمة تكون أكبر وسياستها تكون مرنه وإن هذه المنافسة تختلف من حيث الشدة، والعدد، والقوة، والقدرة، والسيطرة على السوق. ولذلك تم تقسيم المنافسة وفقاً للعوامل السابقة الذكر وطبيعة السوق والمؤثرات الأخرى، ومن هذه التقسيمات نختار ما يلي. (الصميدعي، ردينة، 2003، ص 164 – 169)[4].

- المنافسة الكاملة.
- المنافسة الحرة.
- المنافسة غير التامة (المنافسة الاحتكارية، منافسة القلة، الاحتكار).

1. المنافسة الكاملة

في ظل هذا النوع من المنافسة لا يملك المنتج والبائع الحرية في تحديد الأسعار والكمية المعروضة من المنتجات، وذلك يعود إلى طبيعة السلعة وطبيعة الطلب عليها مثل: الطحين، الخبز، الملح... إلخ.

ويمكن إيجاز خصائص هذه المنافسة بما يلي:

- وجود عدد كبير من البائعين الصغار الذين تكون قدراتهم المالية محدودة بالشكل الذي لا يستطيع أحدهم أو عدد قليل منهم التأثير على الباقين أو الخروج عن السياسة السعرية السائدة في السوق.
- وجود عدد كبير من المشترين، وإن كمية الشراء لكل مشتر تكون قليلة من مجموع المعروض السلعي وليس لهم الإمكانية في التأثير على السياسة السعرية المتبعة.
- إن المنتجات الموجودة في السوق تكون متجانسة ومتماثلة بالشكل الذي يعطي إمكانية انتقال وتحول المشتري من بائع إلى آخر من أجل الحصول على السلعة والحصول على ميزة سعرية قليلة جداً.
- حرية الدخول إلى الأسواق أو الخروج منها.
- يمتلك المشترون معلومات كافية عن السلع وأسعارها.
- لا يستطيع أحد البائعين أو المنتجين التأثير على السياسة السعرية أو استخدام سياسة سعرية أعلى بكثير أو أقل بكثير من أسعار السلع المنافسة لأن ذلك سوف يعرضه لخسارة كبيرة.
- عدم تمسك المشترين بعملية الشراء من بائع واحد وإنما يكون لهم حرية وسهولة الانتقال.

على مستوى الواقع لا نستطيع تصور وجود هذا النوع من المنافسة في الوقت الحاضر. وذلك لأنه أقرب إلى النظري منه إلى الواقعي.

2. المنافسة الحرة

إن المنافسة الحرة تتماثل بشكل كبير مع المنافسة التامة أو الكاملة ولكن مع وجود بعض الاختلافات يمكن إيجازها بما يلي:

- إن عدد البائعين في المنافسة الحرة أقل من المنافسة التامة.
- هناك اختلاف بسيط في السياسة السعرية من قبل البائعين ولكنه يجب أن يكون قليلاً في حالة تماثل المنتجات من حيث الجودة. وأن يكون الاختلاف مقبولا في حالة وجود بعض الاختلافات الملموسة في الجودة.
- هنالك بعض القيود على تحرك رأس المال بين الصناعات والسلع والمشاريع.

3. المنافسة غير التامة (المنافسة الاحتكارية، منافسة القلة، الاحتكار)

إن هذا النوع من المنافسة يمكن تصنيفه إلى ثلاث أنواع وذلك استناداً إلى اختلاف عدد البائعين والمشترين واختلاف رأس المال وغيرها من العوامل، لكن المقصود بالمنافسة غير الكاملة هو الخروج عن أحد أو بعض الشروط التي يجب أن تتوفر في المنافسة الكاملة ويمكن إيجازها بما يلي:

- هنالك قيود وعقبات كثيرة على تحرك رأس المال أو الدخول والخروج من ميدان الصناعة.
- قد تكون المنتجات المباعة تختلف باختلاف البائع من حيث الجودة والخصائص.
- قد تكون المنتجات المباعة عند كل بائع تختلف، من حيث الاسم والعلامة.
- اختفاء أو إخفاء معلومات عن المتعاملين وقد تظل الأسعار المتعامل بها سراً.
- وجود نوع من الحذر والخوف من المنافسين وإن هذا يؤثر بشكل كبير على نشاط المنظمات والبعض منها.
- قد يكون هناك بائعون صغار مع وجود بائع كبير يؤثر على مستوى السعر بالزيادة أو النقصان.
- اختلاف العوامل المؤثرة نظراً لاختلاف نوع المنافسة حيث إن ما يسود في السوق في منافسة القلة ليس نفس ما يسود في السوق في ظل المنافسة الاحتكارية، وبشكل عام فإن هذه المنافسة يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع هي:

أ. **المنافسة الاحتكارية:** تمثل إحدى أشكال المنافسة غير الكاملة وإن ما يميزها من خصائص يمكن إيجازها بما يلي:

- تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين أو من البائعين والمشترين.
- تشابه السلع المنتجة ولكن يمكن إيجاد اختلافات كبيرة بين السلع، وذلك من خلال سياسة التمييز السلعي.
- توفر سهولة نسبية في دخول صناعة سلع جديدة.
- يتصف الطلب على منتجات كل مشروع بعدم المرونة إلى حد ما وذلك بسبب تمييز المنتج باسم خاص أو بعلامة تجارية معينة يميزه عن المنتجات المنافسة.
- السياسة السعرية لأي منتج لها تأثير قليل على السياسات التسعيرية للمنتجين الآخرين.

مما تقدم نجد بأنه ضمن إطار المنافسة الاحتكارية فإن السوق يتميز بوجود عدد كبير من المنتجين يتبعون سياسة التمييز السلعي فيما يتعلق بالخصائص والاستخدامات والجودة والخدمات التي تقدم ومن خلال ذلك يتمكن كل منتج من المنتجين من السيطرة على جزء من سوق المنتج. ومن هذه الحالة بإمكان كل مشروع اتباع سياسته السعرية الخاصة دون أن يخشى قيام حرب الأسعار بين الشركات المنافسة.

ب. **احتكار القلة:** وهو نوع من أنواع المنافسة غير الكاملة ويتصف بما يلي:

- يتعين على المنتجين امتلاكهم لقدرات مالية وبشرية عالية.
- وجود عدد قليل من المنتجين الكبار أو عدد قليل من الباعة أو المشترين.
- نسبة تركيز إنتاجي عالية أي أن معظم الإنتاج يتم بواسطة عدد صغير من المنتجين الكبار ولديهم جميع المعلومات اللازمة عن السوق والزبائن.
- صعوبة دخول منتجين جدد إلى سوق السلعة.
- تشابه السلعة المنتجة مع وجود الاختلافات بين السلع المتنافسة الشبيهة نتيجة اتباع المنظمات سياسة التمييز السلعي.

- يتصف الطلب على منتجات كل منظمة بعدم المرونة إلى حد ما.
- السياسة السعرية للمنظمة القائدة تؤثر بشكل ملحوظ على السياسة السعرية للمنظمات الأخرى ولا تستطيع الخروج عنها لأن ذلك سوف يؤثر بشكل سلبي على كمية مبيعاتها وأنشطتها الأخرى.

وفي ظروف منافسة القلة يتم إنتاج معظم المنتجات بواسطة عدد قليل من المنتجين الكبار كما هو الحال في صناعة السيارات، الكومبيوتر، الآلات الزراعية، وفي هذا الحالة يوجد تشابه في الإنتاج وتأثر السياسة السعرية بكل مشروع في الصناعية بالسياسات التسعيرية للمشروعات الأخرى. وإن الطلب الكلي على المنتج يكون موزعاً بين هذا العدد القليل من المنتجين أو البائعين ولا توجد حرية لأحد المنتجين في فرض سياسة سعرية خاصة به وإنما يكون عمله ضمن إطار المحددات والقواعد العامة للمنافسين وفي كثير من الأحيان يتبعون سياسة سعرية موحدة نوعاً ما وقد يهدفون من خلالها إلى المحافظة على المستوى المرتفع للأسعار وبالتالي الحصول على الفائدة لكل منهم وتحقيق أرباح جيدة.

ج. **الاحتكار:** هو نوع من أنواع المنافسة غير الكاملة، وتتصف السوق الاحتكارية بما يلي:

- وجود منتج واحد (بائع واحد، مشتر واحد) أو عدد قليل من المنتجين والبائعين والمشترين متفقين على توحيد سياساتهم الإنتاجية والتسويقية بهدف السيطرة على سوق معين.
- عدم توفر سلع بديلة تفسح المجال أمام المشترين للمفاضلة والاختيار والتخلص من ضغوط المنتج الواحد.
- وجود الكثير من العوائق والعقبات للدخول إلى سوق السلعة لأي منتج أو بائع جديد وتشمل هذه العوائق إما:
  1. عدم توفر رأس المال المطلوب لإنشاء صناعة مماثلة.
  2. غياب المعرفة الفنية بطرق الإنتاج.

3. عدم توفر المواد الأولية اللازمة وعدم إمكانية الحصول عليها بسهولة.
4. وجود لوائح وتشريعات حكومية تمنع قيام آخرين بالإنتاج لأسباب سياسية أو اقتصادية لذلك فإن المحتكر يكون منفرداً بإنتاج سلعة لا تتوفر لها البدائل القريبة مما يوفر له فرصة تحديد الأسعار وفق ما يراه والضوابط التشريعية، ويحدد المحتكر السعر المرتفع من أجل الحصول على أكبر الأرباح لذا فإنه يسلك في بعض الأحيان سلوكا يهدف إلى تخفيف الكمية المنتجة حتى ترتفع القيمة الحدية لكل سلعة منتجة وتمكنه بالتالي من زيادة الأسعار.

لابد من الإشارة بأن المحتكر لا يمكنه التحكم في كل من الكمية المنتجة والسعر في وقت واحد بل يجب عليه أن يأخذ مرونة الطلب على السلعة في الاعتبار، وإن كثيراً ما يلزم لتحقيق الزيادة في الكمية المباعة عن تخفيفات معينة في سعر البيع.

ثانياً: المركز التنافسي/ الوضع التنافسي Competition Position

يشير المركز التنافسي إلى المكانة التي تتمتع بها المنظمة في السوق أو الأسواق العاملة بها مقارنة بالمنافسين، وإن منظمات الأعمال تواجه صعوبة بالغة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي في السوق بسبب شدة المنافسة ومحاولة كل منافس اتباع أحدث الوسائل والتقنيات والإبداع من أجل ذلك. وإن المنظمات تدرك جيداً بأنها يجب أن تقوم بعدة إجراءات وأنشطة، والتي من خلالها تتمكن هذه المنظمات من تحديد وإدراك ما يدور في البيئة المنافسة لكي تتمكن من تحديد كمية الطلب في السوق وكمية المعروض السلبي والسياسة التسويقية ومنها السعرية بالأخص.

وهناك العديد من الأمور التي يجب أن تركز عليها المنافسة من أجل تعزيز مركزها التنافسي أو موقعها في السوق وهذه الأمور هي:

أ. إدراك المستهلكين للمنتجات المقدمة

1. يجب أن تكون المنتجات التي تقدمها المنظمة للسوق قادرة على جعل المستهلكين يدركون وجود اختلاف إيجابي لهذه المنتجات عن المنتجات المنافسة.

2. إن هذا الاختلاف المدرك للمنتجات يتعلق بقدرة المنظمة.
3. إن إدراك المستهلكين للاختلاف الإيجابي لمنتجات المنظمة يجب أن يدوم ويستمر كي تتمكن المنظمة من زيادة الطلب على منتجاتها.

ب. تميز المنتجات المقدمة

لكي تتمكن المنظمة من المحافظة على كمية الطلب على منتجاتها وزيادة هذا الطلب يجب أن تكون منتجاتها مختلفة في جوانب عديدة يمكن إيجازها بما يلي:

1. يجد (Porter, 1980, P 37- 39)[5] بأن يكون المنتج أحسن منتج متوفر بالنسبة لسعره، وذلك استناداً إلى النظرية التي طورها والمتعلقة بالإستراتيجيات التي يجب أن تستخدمها المنظمة لبناء الميزة التنافسية والتي تؤكد على إستراتيجية التمييز وإستراتيجية التركيز وإستراتيجية الكلفة الأفضل. ويحدد بشكل أساسي أربع مجموعات من العوامل التي تلعب الدور الأساسي والفعال في التأثير على قدرة المنظمة على تأسيس الميزة التنافسية والمحافظة عليها في الأسواق وإن هذه العوامل هي:

   - عوامل الإنتاج.
   - ظروف الطلب السائد.
   - المنتجات المماثلة في السوق.
   - إستراتيجية المنظمة.

   إن تفاعل هذه العوامل تشكل للمنظمة نقاط القوة والتحدي والصمود في الصناعة والبيئة التي تعمل فيها المنظمة وتنمو فيها ووضع الأسس التي تساعد المنظمة على الصمود بوجه المنافسة.

2. ويشير (Kotler, 1997)[6] بأن الميزة التنافسية تمثل قابلية المنظمة على الأداء بأسلوب واحد أو عدة أساليب ليس بإمكان المنظمات المنافسة لها اتباعها حالياً أو مستقبلاً وتسعى المنظمة وباستمرار إلى تطوير وإدامة ميزتها التنافسية من أجل تقديم قيمة أكبر لزبائنها لكي يستمر الطلب على منتجاتها.

3. ويجد (Doyle, 1994, P 36)[7] بأن للميزة التنافسية الدور الفعال في جعل المستهلكين يدركون قابلية منتجات المنظمة على إشباع حاجاتهم ورغباتهم أفضل بكثير من المنافسة في السوق وبأن المنظمة تقدم لهم قيمة أكبر مما يعزز مركزها التنافسي في السوق.

ج. **قدرة المنظمة**

1. قدرة المنظمة ويقصد بها الإمكانيات المالية والبشرية وقدرتها الإنتاجية وأنشطتها التسويقية وإمكانيتها على تطوير برامجها وأنشطتها.
2. القدرة المالية والبشرية للمنظمة المنافسة وقدرتها الإنتاجية وأنشطتها التسويقية وحصتها السوقية الحالية والمستقبلية ومدى إمكانية تطوير أنشطتها وبرامجها.
3. قدرة المنظمة على استغلال الفرصة السوقية المتاحة وعدم السماح للمنظمات المنافسة لها باستغلال هذه الفرصة، وإن الفرصة السوقية تمثل أي موقف ملائم في بيئة المنظمات تسعى إلى توفير الجهود من أجل استغلالها. (ردينة، 2000، ص)[8].

إن إيجاد المركز التنافسي المتميز والجيد في داخل السوق أو الأسواق يحتم على المنظمة أن تتنافس فيه وفقاً للمجالات التالية:

- الأسعار المنافسة.
- نوعية المنتجات المناسبة.
- كمية المنتجات المعروضة مناسبة.
- الأوقات المناسبة.
- طرق البيع والدفع المناسبة.
- توفر مواقع معلوماتية مناسبة سواء المواقع التقليدية أو على شبكة الإنترنت.

ثالثاً: التحليل التنافسي Competitive Analysis

إن تحليل المنافسين يعتبر جزءاً مهماً من عملية التخطيط الإستراتيجي، لأن هذا التحليل جزء مهم من تهيئة الخطط الإستراتيجية وكذلك الخطط السنوية. وإن

التحليل التنافسي هو عملية استكشاف للمنظمات داخل القطاع الصناعي الواحد، أو هناك فجوة تنافسية يتم التنافس عليها من خلال المنتجات أو الخدمات للحصول على حصة سوقية أكبر. وإن هذا التحليل يمثل استكشافاً عميقاً للمنافسين.

إن التحليل التنافسي يجب أن يتضمن جميع المفاتيح التي تؤثر على الكيفية التي يتم فيها التنافس وإن ثلاثة أسئلة يجب الإجابة عليها قبل إجراء التحليل التنافسي: (Alexa, 2010, P 5)[9].

- ما الذي يجعل المنظمة تتنافس: هنا لابد أن يتم تحديد معايير التنافس، الحجم، الموقع، الحصة السوقية، متغيرات الصناعة التي تزاولها المنظمة... وهذه تدخل في عملية تعريف وتحديد المنافسين.
- من هم المنافسون: من أجل أن يكون التحليل التنافسي ناجحاً فلابد أن تحدد المنافسة الفعلية وليس فقط المنافسة المحسوسة، وهنا تجري المنظمات البحث عن المنافسة وفق المعايير التنافسية المحددة.
- من هم الزبائن: تحديد الزبائن الحاليين والمستقبليين للمنظمة وتحديد حاجاتهم ورغباتهم بشكل دقيق وصحيح. وإن تحليل الزبائن أمر لابد منه من أجل بناء قاعدة صحيحة للتحليل التنافسي.

أ. دورومنافع التحليل التنافسي

1. **دور التحليل التنافسي:** يلعب التحليل التنافسي دوراً مهماً في التخطيط الإستراتيجي وهذا الدور يتضح من خلال:
   - مساعدة الإدارة على فهم المزايا التنافسية التي تتمتع بها.
   - توليد فهم لطبيعة المنافسين في الماضي والإستراتيجيات المستقبلية.
   - توفير قاعدة واسعة لتطوير الإستراتيجيات لانجاز الميزة التنافسية في المستقبل.
   - المساعدة على توقع العائدات والتي تعتبر محدداً للاستثمار المستقبلي.
   - وضع الخطط اللازمة لاحتمالات ردود فعل المنافسين على منتج جديد، إستراتيجية تسعيرية، تقنية جديدة.

2. **منافع التحليل التنافسي**: إن منافع التحليل التنافسي يمكن إيجازها بما يلي: (Withrow, 2006, P 8)[10].

- فهم أفضل لمنافسي المنظمة: ماذا يعملون، من هم وما يعرضون من منتجات أو خدمات للزبائن.
- يساعد المنظمة على الاحتفاظ بميزتها التنافسية.
- يساعد على التخطيط لوضع إستراتيجية للمنظمة.
- توسيع قاعدة المعرفة للذين يعملون في نفس الصناعة التي تعمل بها المنظمة.
- يعرض التحليل معلومات دقيقة عن كل ما يتعلق بالمنافسين من أهداف، إستراتيجيات، وبرامج يراد تنفيذها.
- يحدد البيانات الخاصة بالمنافسين واتجاه الإستراتيجيات التنافسية الواجب صياغتها وتنفيذها.

ب. مصادر معلومات تحليل المنافسون

إن تحليل المنافسين يستند على جمع المعلومات التي تجيب على الافتراضات التالية:

1. **الافتراضات والأسئلة التي تشكل أساس تحليل التنافس**

- من هم المنافسون وكيف يمكن تمييزهم؟
- ما مستوى التهديدات التي يشكلونها؟
- ما هي أهداف المنافسين؟
- ما هي الإستراتيجيات التي يتبعها المنافسون؟
- ما مستوى نجاح تلك الإستراتيجيات؟
- ما هي نقاط القوة والضعف للمنافسين؟
- ما هي ردود فعل المنافسين المحتملة لإستراتيجية المنظمة وبرامجها؟

2. **مصادر معلومات تحليل التنافس**

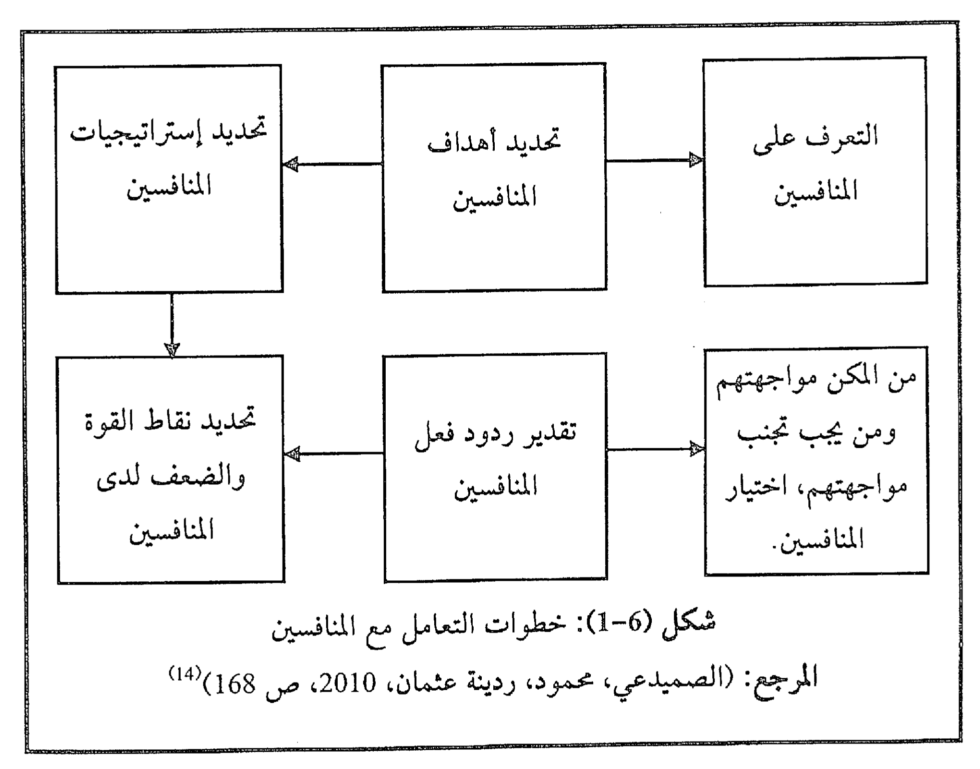
يمكن أن تجمع المعلومات حول المنافسين من عدة مصادر هي: (Business Teacher, 2010, P 1 – 3)[11]

- سجل البيانات: وهذه المعلومات متوفرة بسهولة على شكل منشورات إما داخلياً أو خارجياً، وتتضمن أمثلة جيدة عن تقارير المنافسين السنوية، وأدلة من المنتجات والإستراتيجيات التسويقية لديهم.
- بيانات مهمة وجديرة بالملاحظة: إن هذه البيانات يجب أن تتابع وتجمع في أغلب الأحيان من عدة مصادر مثال ذلك الجديد في إستراتيجية تسعير منتجات المنافسين.
- بيانات عن الفرص: تحليل الفرص المتوفرة في الأسواق واحتمالية استغلالها من قبل المنافسين.
- بيانات ومعلومات عن:
  - البيانات التجارية عن المنافسين الحاليين والمستقبليين.
  - المبيعات والأرباح العامة.
  - مبيعات الأصناف الرئيسية.
  - هيكل المنافسة.
  - الحصة السوقية.
  - تركيب المنظمة.
  - نظام التوزيع وتكاليفه.
  - إستراتيجية الترويج والإعلان ومجمل الإنفاق عليها.
  - الزبائن، مستوى رضاهم، الاحتفاظ بهم.
  - الكلف النسبية.
  - إستراتيجيات تطوير وتقديم المنتجات الجديدة.
  - الحجم ونوعية قواعد بيانات الزبون.
  - إستراتيجية الاستثمارات المستقبلية.
  - الشروط التعاقدية مع المجهزين الرئيسية.
  - شروط الشراكات الإستراتيجية.

إن أهم المعلومات السابقة تتولى دائرة الاستخبارات التسويقية القيام بها بشكل أساسي.

ج. **التعرف على المنافس**

إن عملية معرفة المنافس تتطلب الكثير من الجهد والأنشطة السلوكية التي تهدف إلى جمع المعلومات من خلال مختلف مصادر المعلومات. وإن معرفة المنافس عرفها (Sengun & Efal, 2004, P 8)[12] على أنها: القدرة على الحصول وتفسير وتكامل المعلومات بالبيئة التنافسية المحلية والعالمية. أما كل من (Kohli & Jaworsni, 1996, P17)[13] فيشيران إلى أن معرفة المنافس هي إحدى اختصاصات معرفة السوق وتتطلب معرفة السمات الأساسية للنجاح في السوق العالمية أو المحلية ويتوقع أن يكون لها دور أو انعكاس ايجابي على أداء المنظمة. والشكل التالي يوضح خطوات التعامل مع المنافس:



شكل (6-1): خطوات التعامل مع المنافسين

المرجع: (الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، 2010، ص 168)[14]

إن نجاح أي منظمة يعتمد أساساً على قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات تتلاءم مع الزبائن وتحقق لهم الإشباع والرضا بشكل أفضل من المنظمات المنافسة. لذلك فإن التركيز في الوقت الحاضر لدى منظمات الأعمال على قدرتها في خلق ميزة

تنافسية من خلال ما تتمتع به منتجاتها من جودة عالية وأسعار تنافسية وهذا ما يحقق لها تفوقا على المنافسين. لذلك فمن الضروري لأية منظمة أن تهتم بالتعرف على إستراتيجيات المنافسين بنفس درجة الاهتمام برضا الزبائن (Adock Etal, 1995, P 46)[(15)]. وإن منظمات الأعمال لابد لها من جمع المعلومات اللازمة والدقيقة عن منافسيها وهذه تتضمن ما يلي: (الصميدعي، ردينة، 2007، ص 87)[(16)].

1. معرفة عدد وحجم المنافسين.
2. القدرات المالية والبشرية للمنافسين.
3. الأهداف التي يعملون على تحقيقها.
4. حجم الحصة السوقية للمنافسين.
5. الإستراتيجيات التسويقية المتبعة من قبلهم.
6. فاعلية برامجهم التسويقية والترويجية.
7. مستوى وأنواع المنتجات المقدمة من قبلهم.
8. أنواع محفظة الأعمال الإستراتيجية التي يستخدمونها في عملية وضع إستراتجياتهم التسويقية.
9. الإستراتيجيات التسعيرية.
10. مستوى خدمات ما بعد البيع.
11. قنوات التوزيع المعتمدة من قبلهم.
12. مدى تغطيتهم للأسواق المحلية والعالمية.
13. تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين.
14. تقدير ردود فعل المنافسين.

يتضح مما تقدم بأن هناك عدة نقاط لابد من القيام بها لغرض جمع المعلومات عن المنافسين بهدف وضع إستراتيجيات للتعامل معهم بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تعمل في نفس الصناعة.

د. تحليل كفاءة المنافسين

إن كفاءة المنافس تتضمن نشاطين أساسيين:

1. الحصول على المعلومات المهمة عن المنافس.

2. استخدام هذه المعلومات لتوقع سلوك المنافس.

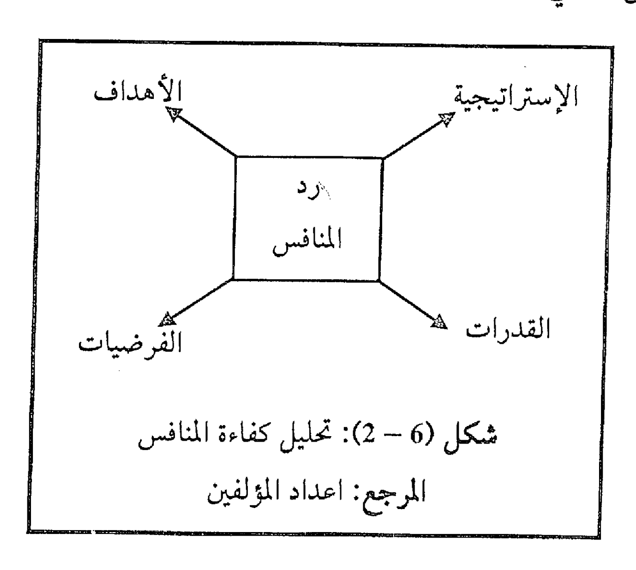
وإن أهداف المنظمة يمكن أن تفهم من خلال:

- بماذا ينافس المنافسون؟
- ما هي إستراتيجية وخطط عمل المنافسين؟
- ما هي ردود أفعال المنافسين على أنشطة المنظمة؟
- كيف يمكن التأثير على سلوك المنافسين لصالح المنظمة الخاصة.

وفقاً لمنظور (Porter) فإن التحليل الكفؤ للمنافسين يجب أن يتضمن أربعة مفاتيح:

- أهداف المنافس.
- فرضيات المنافس.
- إستراتيجية المنافس.
- قدرات وإمكانيات المنافس.

إن كلا من الأهداف والفرضيات هي دليل عمل المنافس ونفوذه، أما الإستراتيجية والقدرات والإمكانيات فهم يشيرون إلى ماذا يعمل المنافس. وكما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (6 – 2): تحليل كفاءة المنافس

المرجع: اعداد المؤلفين

رابعاً: الميزة التنافسية Competitive Advantage

إن الميزة التنافسية تعني القدرة على تقديم منتجات أو خدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين داخل الأسواق مما يحقق إشباع ورضا الزبائن. أو أنها تعنى قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن المختلفة وذلك بتوفير المنتجات (سلع أو خدمات) ذات جودة عالية وسعر مناسب وفي الوقت المطلوب... وهذا يعني تلبية حاجات الزبائن بشكل أكثرة كفاءة وفعالية ومختلف عما تقدمه المنظمات المنافسة داخل نفس الصناعة والأسواق.

إن خلق ميزة تنافسية يتم عن طريق استخدام الموارد والقدرات المتاحة للمنظمة لتحقيق هيكل تكلفة أقل أو منتجات متباينة تتمتع بجودة عالية. وإن قرار اختيار انخفاض التكلفة أو التمييز في تقديم المنتجات يعتبر من القرارات الإستراتيجية التنافسية للمنظمة.

أ. مفهوم الميزة التنافسية Competitive Advantage Concept

عندما تقوم المنظمة بالمحافظة على الأرباح التي تتجاوز في المتوسط لصناعتها، فيطلق على هذه المنظمة بأنها تمتلك ميزة تنافسية على منافسيها. وإن هدف الكثير من إستراتيجية العمل هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

إن وجود ميزة تنافسية عندما تكون المنظمة قادرة على تقديم نفس المزايا التي قدمها المنافس ولكن بتكلفة أقل (ميزة التكلفة) أو تحقيق المنافع التي تتجاوز فيها المنتجات المنافسة (ميزة التمايز).

فالميزة التنافسية تعني قدرة المنظمة على خلق قيمة أفضل لزبائنها وأرباح مجزية لنفسها. فالتمايز في المزايا المعروفة والتكلفة والمزايا الموضعية تضيف مكانة المنظمة في هذه الصناعة وبأنها منظمة رائدة في أي من التكلفة أو التميز. وإن الميزة التنافسية تقع في قلب الجدارة التنافسية للمنظمة في السوق، وإن الميزة التنافسية تعني تكلفة منخفضة، التمايز أو التركيز الإستراتيجي (Harry & Kunim, 2003, p 5)[17].

وفقاً لـ (Porter) فإن هناك نوعين من الميزة التنافسية:

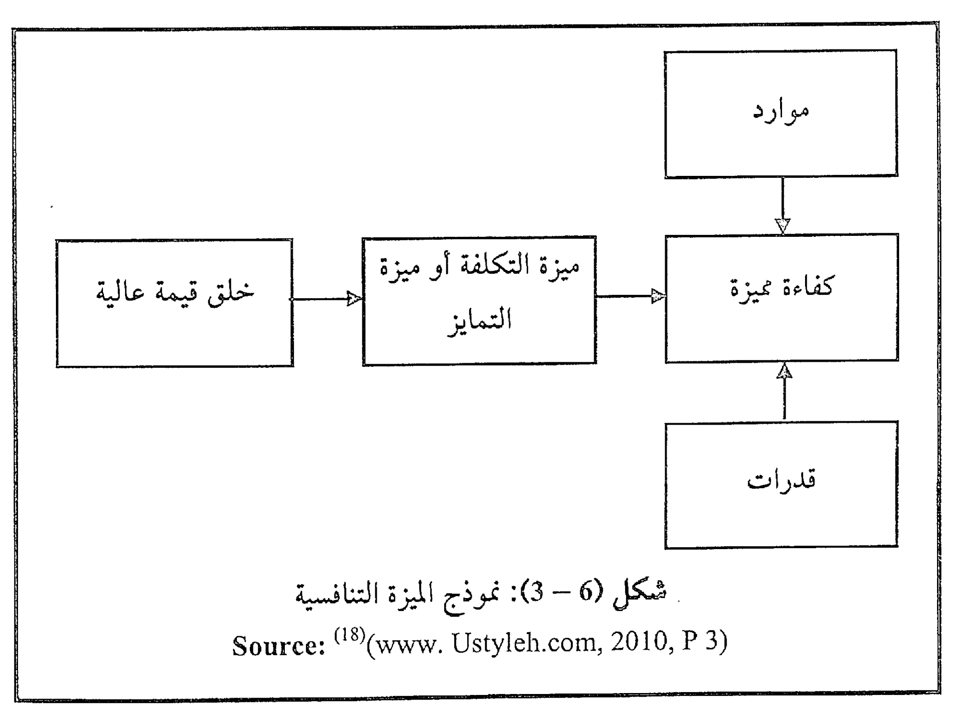
1. ميزة الكلفة (التكلفة).

2. ميزة التمايز.

ب. **نموذج الميزة التنافسية Competitive Advantage Model**

على أساس عرض الموارد التي تؤكد بأن المنظمة تستخدم مواردها وقدرتها لخلق ميزة تنافسية والتي تؤدي في النهاية لخلق قيمة عالية...

إن نموذج الميزة التنافسية يؤكد على عملية استغلال واستخدام الموارد والقدرات المتاحة في خلق ميزة تنافسية سواء في الكلفة أو التمايز... والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (6 – 3): نموذج الميزة التنافسية

Source: [18](www. Ustyleh.com, 2010, P 3)

وفقاً لهذا النموذج الذي يستند إلى الموارد من أجل تطوير ميزة تنافسية للمنظمة والتي يجب أن تتوفر لديها الموارد والقدرات التي هي أعلى من تلك التي لدى المنافسين. فبدون هذا التفوق فإن المنافس يستطيع ببساطة تكرار ما يمكن أن تقوم به المنظمة وإن أي ميزة تنافسية سوف تختفي بسرعة.

إن الموارد هي محددة لأصول المنظمة وأساسية في خلق الميزة التنافسية/ التكلفة أو التمايز. ومن أجل توضيح ذلك فإنه بالإمكان إعطاء أمثلة على هذه الموارد:

1. براءات الاختراع.
2. سمعة المنظمة.
3. تثبيت قاعدة الزبائن.
4. الملكية المعرفة والدراية.
5. العلامة التجارية والإنصاف.

إن أول استخدام لقدرات وموارد المنظمة للاستفادة منها باتجاه الأنشطة الفعالة والفاعلة فمثلاً القدرة على تقديم المنتجات إلى الأسواق بشكل أسرع من المنافسين. وإن موارد وقدرات المنظمة تشكلان معاً مميزاً لاختصاصاتهم، وإن الكفاءة المميزة تمثل قدرة المنظمة على الابتكار والكفاءة والجودة، والاستجابة السريعة للزبائن، والتي يمكن الاستعانة بها لخلق ميزة بالتكلفة أو ميزة التمايز.

ج. مصادر الميزة التنافسية Source of Competitive Advantage

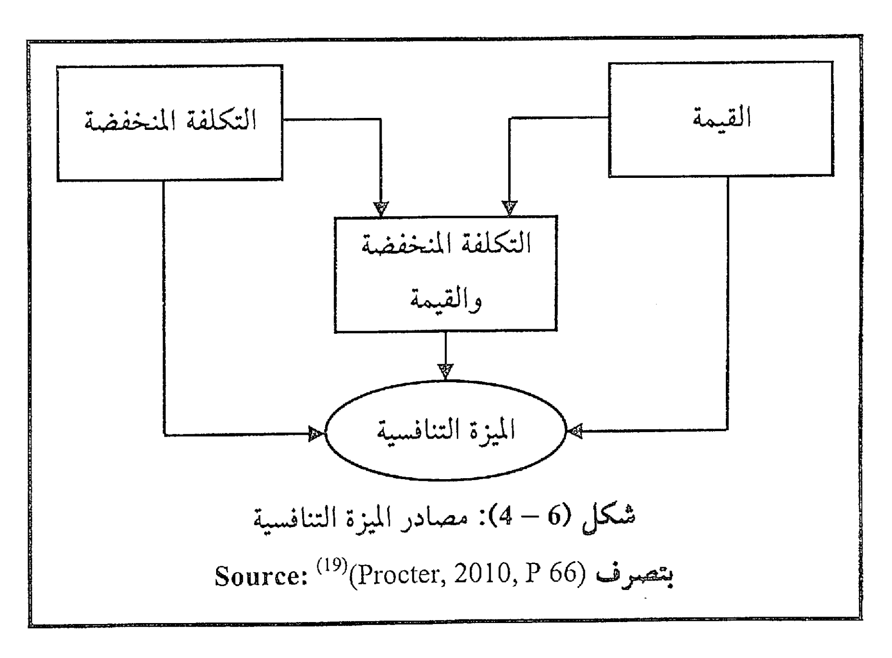
يشير (Proctor) في نموذجه حول مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في: (Procter, 2010, p 66)[19]

1. **التكلفة المنخفضة (Law Cost)**: إن تميز المنظمة بالتكلفة المنخفضة يعني قدرة المنظمة على إتباع سياسة تسعير تتسم بالمرونة والقدرة على تحديد الأسعار بشكل أقل من المنافس مع الاحتفاظ بالجودة المميزة. بمعنى آخر إن المنظمة عندما تقوم بتخفيض التكلفة من أجل الحصول على ميزة تنافسية فيها فهذا يجب أن لا يكون على حساب نوعية أو جودة المنتجات لأن أي انخفاض في جودة المنتجات لا يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية في التكلفة. إذن الميزة التنافسية بالتكلفة لا يمكن اعتبارها ميزة إذا تم تخفيض مستوى الجودة في المنتجات المقدمة.

أما (Barney, 2002, P 9)[20] فإنه يشير إلى ربط الميزة التنافسية بالأداء الطبيعي عندما يولد قيمة أعظم من المتوقع من المصادر المستخدمة، فمثلاً عند تحديد الأداء الطبيعي بـ (10) دولارات والمنظمة تخلق (12) دولارا فإن هذا الاختلاف ايجابي بين متوقع القيمة والقيمة الفعلية المعروفة بربح اقتصادي أو فائض اقتصادي فإن هذا الأداء يمثل ميزة تتمتع بها هذه المنظمة بالمقارنة مع المنافسين.

2. **القيمة:** إن تقديم قيمة عالية للزبون من خلال التمييز في تقديم المنتجات أو الخدمات يشكل مصدراً آخر من مصادر الميزة التنافسية للمنظمة. وإن التفوق في جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبون بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى ميزة التمايز في هذه المنتجات.

3. **التكلفة المنخفضة والقيمة:** قليل من المنظمات تستطيع الجمع ما بين الميزة بالكلفة والقيمة (التمييز في المنتجات)، لأن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة إلى إستراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك. وإن المنظمة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتماً ستكون قائدة في سوقها ومتفوقة على منافسيها.



شكل (6 – 4): مصادر الميزة التنافسية

Source: [19](Procter, 2010, P 66) **بتصرف**

د. أشكال الميزة التنافسية Types of Competitive Advantage

إن الميزة التنافسية عملية إبداع للمنتج ومنحنى التجربة (الخبرة)، فعندما تقوم المنظمة بخفض التكلفة وفي نفس الوقت بالإبداع بمنتجاتها ومنحنى التجربة فإنها تخلق الميزة التنافسية بذلك فإن هذه المنظمة لها ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين في النجاح وجذب الزبائن والدفاع ضد الفجوة التنافسية. (Khabu & Metlen, 2003,

P 9)[21] وهناك العديد من أشكال الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة أن تتنافس عليها.

1. **الميزة بالتكلفة (السعر):** من الواضح بأن التكلفة لها أثر في تحديد الأسعار وبالتالي تقديم سعر منخفض. وإن هذا النوع من التنافس أسهل الأنواع والذي يمكن للمنافس اتباعه بسرعة. وإن المنظمة التي تسعى إلى اتباع هذا الأسلوب من التنافس (المنافسة السعرية) تهدف إلى تقليل الفائدة، وزيادة الإنتاجية ثم إلى مكننة الأيدي العاملة العالية الكلفة أو القيام برفع مستوى التدريب الذي يساهم برفع كفاءة الإنتاجية وتقليل التلف والهدر في المواد أو ساعات العمل للوصول إلى كلفة أقل أي الميزة بالتكلفة.
2. **الخبرة بالجودة:** إن تحسين جودة المنتجات بمستويات عالية وليس فقط لمواجهة مستوى جودة المنافس بل للتميز عليه وإن هذا المنهج يجب أن يستمر باعتباره منهجاً إستراتيجياً لابد من اعتماده بشكل دائم من أجل المحافظة على ميزة التمايز.
3. **الميزة بتشكيلة المنتجات:** التنوع في تشكيلة المنتجات من أجل التكيف مع احتياجات الزبائن بالشكل الذي تستطيع المنظمة فيه التكيف السريع مع تطور هذه الاحتياجات والمؤشرات الخاصة بالطلب والسوق. وإن إحدى مؤشرات نجاح المنظمة هو قدرتها على تقديم تشكيلة متنوعة من المنتجات تتميز بالجودة العالية وهذا يؤكد مسألة ميزة التمايز التي تتمتع بها مثل هذه المنظمة.
4. **ميزة سرعة الأداء:** يقاس أداء المنظمات في الوقت الحاضر بسرعة تقديم المنتجات المختلفة وخاصة في المنظمات الخدمية، وبالتالي فإن سرعة الأداء أصبحت أحد الميزات التنافسية. ومثل هذا الأمر يتطلب أن تكون المنظمة ذات قدرة عالية على التكيف والتطوير وذات صلة وثيقة ومستمرة بالزبائن من خلال التركيز على إدارة علاقات الزبون (CRM).

أما كل من (Khadu & Metlen, 2003, P 8)[21] فإنهما يشيران إلى أشكال أخرى يمكن للمنظمة باعتبارها مصادر للميزة التنافسية:

- امتلاك منتج أفضل ومميز في السوق.

- تسليم خدمات متفوقة.
- امتلاك تقنية جديدة ومتطورة.
- علامة تجارية ذات سمعة في السوق.
- إبداع في تشكيلة المنتجات.
- تسليم قيمة متفوقة يدركها الزبائن.
- منتج ذو سعر منخفض.
- سرعة الأداء.
- تعجيل منحنى الخبرة.
- تكلفة أقل.

ه. مصفوفة الميزة التنافسية Competitive Advantage Matrix

إن هذه المصفوفة قدمت من مجموعة بوسطن الاستثمارية (BCG) والتي عرضت من قبل (Proctor, 2010, P 47)[18] وهي تمثل الطرق التي يتم تحقيق الميزة التنافسية من خلالها.

التخصص	غير مترابطة (جزئي)	متعدد	عدد الطرق لتحقيق الميزة التنافسية
حجم	هش أو مهزوز	قليل	
واسع	صغير	—	
—	الحجم المحتمل للميزة	—	

شكل (6 – 5): مصفوفة الميزة التنافسية لـ BCG

Source: [19](Proctor, 2010, P 47)

خامساً: الإستراتيجية التنافسية Competition Strategies

يطلق عليها الإستراتيجية التنافسية الموجهة بالميزة التنافسية التي وضعها (Porter, 1980) كوسيلة مهمة في كيفية تعامل منظمة الأعمال مع المنافسين داخل

نفس الصناعة أو السوق. وإن اختيار أي من تلك الإستراتيجيات لابد أن يتوافق مع ظروف عمل المنظمة الداخلية والخارجية وكذلك ظروف المنافسة داخل الصناعة أو السوق.

كما حدد (Porter) بأن الإستراتيجية الفعالة التي يجب اعتمادها من قبل المنظمة لابد أن تتضمن ما يلي: (الخماس، 2004، ص 65)[22].

أ. التفرد في الوضع التنافسي للمنظمة.

ب. تكييف الأنشطة الإستراتيجية.

ج. وضع الخيارات الإستراتيجية والاحتمالات إزاء المنافسين.

د. خلق الميزة التنافسية من خلال المواءمة عبر أنشطة المنظمة.

ه. حدوث الديمومة من خلال نظام الأنشطة.

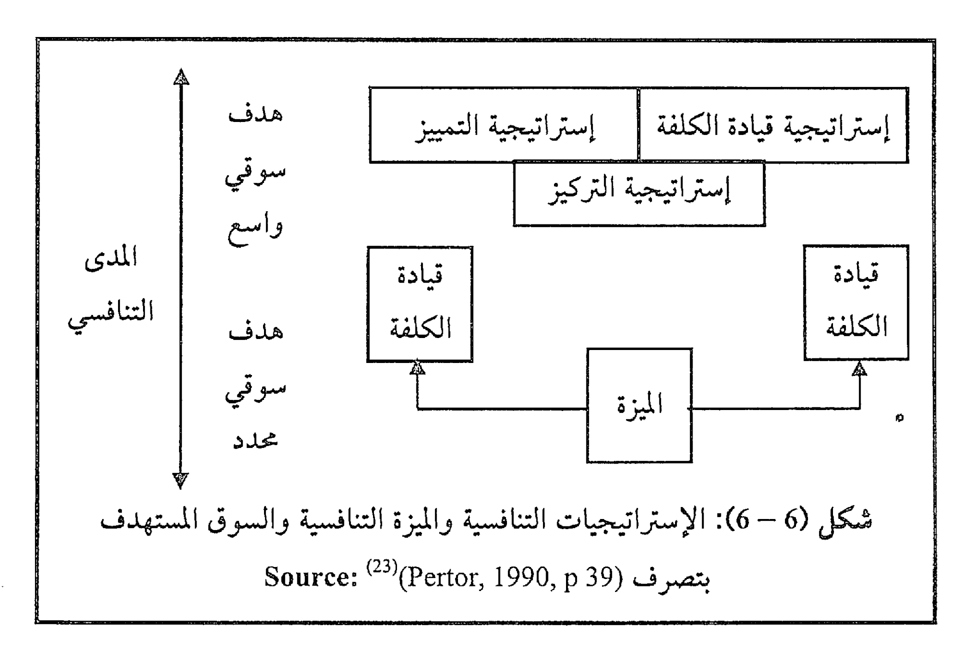
وإن هذه الإستراتيجيات هي:

1. إستراتيجية قيادة الكلفة.
2. إستراتيجية التمايز.
3. إستراتيجية التركيز.

إن هذه الإستراتيجيات تمثل الإطار التحليلي لكيفية تعامل منظمة الأعمال مع المنافسين في نفس الصناعة أو السوق. لقد حدد (Porter) نوعين من الميزة التنافسية التي يمكن للمنظمة من خلالها التعامل معها: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 366)[14].

- الميزة بالكلفة الأقل Low Cost Competitive.
- الميزة بالتمايز Differentiation.

إن تحقيق الأداء المنشود يتم من خلال تفاعل كل من الميزتين مع أجزاء السوق المستهدف لإنتاج الإستراتيجيات العامة لتحقيق هذا الأداء، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (6 – 6): الإستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية والسوق المستهدف

Source: [23](Pertor, 1990, p 39) بتصرف

إن إستراتيجيات بورتر (Porter) تستند على بعدين (Baker, 2008, P 39)[24].

1. أبعاد المجال الإستراتيجي، Dimensions Strategic Scope والذي يشير إلى الاختراق.
2. القوة الإستراتيجية Strategic Strength وهذه تشير إلى ميزة المنظمة التنافسية المستمرة أي أنها تمثل:
   - تجزئة السوق Market Segmentation.
   - تميز المنتج Product Differentiation.

إن العرض التحليلي للإستراتيجيات التنافسية لـ (Proter) موضح بما يلي:

أ. إستراتيجية قيادة الكلفة Cast Leadership Strategy

تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها على تخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول. ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة

تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استناداً لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين، وانطلاقاً من ذلك فإن المنظمة تحاول خلق مواقع عمل كفؤة عن طريق تخفيض مجمل تكاليفها الإنتاجية، التسويقية، والبحث والتطوير.

إن المشكلة الأساسية التي تواجه تطبيق هذه الإستراتيجية هي عدم الفهم الصحيح للكلف الذي يؤثر بشكل كبير على اعتماد هذه الإستراتيجية، إضافة إلى أن نسبة التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة مختلفة في القطاع الصناعي عنها في القطاع الخدمي التي تكون هذه النسبة فيه أعلى. وكذلك تحديد الكلف التشغيلية للمنظمة سواء أكانت صناعية أو خدمة إذا ما رغبت باعتماد هذه الإستراتيجية.

إن شروط أو حالات استخدام هذه الإستراتيجية حددها كل من (Thompson & Strickland, 1997, P 170)[25] فيما يلي:

1. الأسواق ذات الحساسية للأسعار بالنسبة للزبائن.
2. استخدام المنتجات بطرق متشابهة.
3. أن تكون نفس المنتجات متوفرة لدى البائعين.
4. وجود طرق محددة لتمييز المنتجات التي تكون ذات قيمة عالية بالنسبة للزبائن.

إن الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية يمثل المجال الإستراتيجي (اختراق الأسواق) والدخول إلى أجزاء واسعة منها، ولذلك فإنها تتطلب كفاءة عالية في زيادة الإنتاج من أجل سداد الطلب الناتج عن الأسعار المنخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع الإيرادات التي تفوق التكاليف وهذا يؤدي إلى زيادة الأرباح التي تنعكس على تحقيق معدلات عالية على العائد على الاستثمار للمنظمات التي تستخدم هذه الإستراتيجية.

ب. إستراتيجية التمييز Differentiation Strategy

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة لها والمقصود تطوير عمق مزيج المنتجات بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها. وإن التميز يعرف بأنه النقاط المهمة في الاختلافات في عرض المنتجات أو

الخدمات. في حين يشير (Porter, 1990, P 37)[23] إلى أن التمييز هو خلق شيء يدرك في كل صناعة على أنه شيء متميز وفريد.

إن التميز يتطلب عدداً من الأنشطة المكلفة كالتصميم، البحث والتطوير، التعبئة والتغليف، العلامة المميزة. وهذا يعني أن المنظمة تقوم بإجراءات على المنتج سواء أكان هذا التغيير بالتصميم أو في الشكل أو في العلامة التجارية وغيرها بهدف تمييزها عن المنتجات المنافسة من أجل خلق صورة ايجابية في ذهن الزبون من خلال هذا التمييز الذي يهدف في النهاية إلى زيادة المنافع بما يرضي الزبائن.

يشير (الصميدعي، 2010، ص 199)[27] إلى أن إستراتيجية التمييز تستخدم في الظروف التالية:

1. اشتداد المنافسة.
2. زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمنظمة.
3. وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة.
4. وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في إنتاج منتجات متميزة أو منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجها وتسويقها مع المنتجات القائمة.

ج. **إستراتيجية التركيز Focus Strategy**

تستند هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على منتج أو خدمة منفردة أو عدد محدد من المنتجات أو الخدمات المتقاربة جداً، أو التركيز على سوق ما أو أجزاء معينة من السوق تكون المنظمة قادرة على تلبية احتياجاته أو لديها شهرة فيه. وإن هذه الإستراتيجية تكون ملائمة للمنظمات ذات الشهرة في السوق وتكون هذه المنظمات قادرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالباً ما تكون قائدة لهذه الصناعة.

إن هذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق من خلال (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 370)[14]

1. التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها، أو زيادة المبيعات باتباع سياسات تسويقية جديدة.

2. تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي.
3. التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات.
4. تطوير جودة المنتج أو الخدمة لتحسين نوعيته المنخفضة.
5. التركيز على منتجات أو خدمات محددة ومن خلال تطوير الجودة وصولاً لجعلها أكثر كفاءة وفاعلية وتمييزاً عن منتجات أو خدمات المنافسين.

تنقسم هذه الإستراتيجية إلى نوعين رئيسيين هما:

1. **التركيز على الكلفة:** تحاول المنظمة أن تعمل على تحقيق ميزة بالكلفة في القطاع أو القطاعات المحددة المستهدفة وبالتالي تحاول الحصول على ميزة تنافسية في هذا القطاع أو هذه القطاعات المحددة. وإن هذه الميزة التنافسية تتيح للمنظمة فرض أسعار تنافسيه ذات تكلفة منخفضة في هذه الأجزاء المحددة المستهدفة.
2. **التركيز على التمييز:** هنا تبحث المنظمة عن التميز داخل القطاع السوقي المستهدف، وهنا تحاول إنتاج منتجات أو خدمات متميزة تستهدف خدمة الزبائن وبالتالي الاحتفاظ بهم.

إن الإستراتيجيات التنافسية الثلاث يمكن للمنظمات الخدمية من اتباعها وذلك حسب الظروف الداخلية (إمكانيات وقدرات المنظمة المادية والبشرية والخبرات التي تتمتع بها) والخارجية (حسب ظروف صناعة الخدمة، المنافسين، الزبائن، وظروف البيئة العامة الأخرى).

هذا ملخص للإستراتيجيات التسويقية التنافسية موضح كما يلي:

الاختيارات	الإستراتيجيات التسويقية التنافسية		
	إستراتيجيات قيادة الكلفة	إستراتيجية التميز	إستراتيجية التركيز
تمييز المنتج	منخفض الأساس انخفاض الكلفة والمنافسة من خلال الأسعار	مرتفع الأساس تقديم خدمات متميزة وفريدة	منخفض/ مرتفع من خلال السعر/ أو تقديم منتج مميز
القطاعات السوقية	منخفضة السوق الكلية	مرتفعة عدة قطاعات سوقية مستهدفة	منخفضة قطاع أو عدد محدد من القطاعات المستهدفة
التمييز والتفرد	الصناعة والمستلزمات الداعمة	البحث والتطوير والتسويق	أي نوع من جوانب التمييز والتفرد

شكل (6 – 7): ملخص الإستراتيجيات التنافسية

المرجع: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 321)[14]

مراجع الفصل السادس

1. Fleisher, G & Bensoussan, B, (2007), Business and Competitive Analysis Effective Application of New and Classic Method, FT Press.
2. Bill, Ringle & Learnwell – M, (2009), Competitive Analysis, IE, Business Plan – Worshops pdf.
3. Revella, Adele, (2009), Strategic Marketing, your Untapped Source of Competitive adontage. Arevella @ pragmatic marketing. com. Pdf.
4. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2003)، **مدخل في الاقتصاد الإداري**، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.
5. Porter, M, (1880), Competitive advantage, Harvard Business Review, Vol 66 No 37.
6. Kotler, P, (1997), Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control, Prentice – Hall. Inc New Tersey.
7. Doyle, P, (1994), Marketing Management and Strategy. Prentice – Hall London, Vol 38.
8. ردينة، عثمان، (2000)، **بحوث التسويق**، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
9. Alexa, Q, (2010), What is a Competitive Analysis, BEU, PDF.
10. Withrow, Jason, (2006), Competitive Analysis: understanding the Marketing Context, pdf.
11. Business Teacher, (2010), Strategy Competitor Analysis, University of Leicester MSC
12. Segum, Y and etal, (2004), A Global Market Advantage of Market in formation, Journal of marketing slience, Vol, 20, No 4.
13. Kouli, A & Jaworchi, BJ, (1996), Market Orientation the Construct Research Proposition and Managerial Implication Journal of Marketing, Vol 54.
14. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2010)، الاردن، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

15. Adock, D, Brad Field Ray, Al Hablorg & Ross Caroline, (1995), Marketing Pricipales and Practice 2th etidtion Pitman Publishing, London.

16. الصميدعي محمود، ردينة عثمان، (2007)، إدارة الأعمال الدولية، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

17. Harry, Richard. P Rumlt and Kunim, Elsa, (2003), What in the World is Competitive Advantage, Anderson School.

18. www.Ustyleh.com, (2010), Developing Competitive Advantage, Competitive Analysis.

19. Proctor, T, (2010), Strategic Marketing, http//www-toutledge.com/ tex books.

20. Borney, Tay B, (2002), Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2cd, Reading, Mass Addison. Weslly.

21. Khabu, Alan. S & Metlen, Scott, K, (2003), Developing Competitive Advantage, Journal of the academy of Business and Economices.

22. الخماس، عبد الرضا فرج، (2004)، بناء الإستراتيجية التسويقية الموجهة بالميزة التنافسية، القطاع السياحي العراقي، رسالة دكتوراه، جامعة البصرة، العراق.

23. Porter, Michacl, (1990), The Competitive of Nation, Harvard Business Vol, 68, No 73.

24. Baker, Michael, (2008), The Strategic Marketing Plan Audit, Cambridge Strategy, Publication, Wikipedia Projects, 2009.

25. Thompson, A & Strickland, Jr, (1997), Strategic Management Concepts Cases, 9th ed, Irwin, In, New York.

26. Porter, Michael, (1980), Competitive Advantage, Harvard Business Review, Vol 66 No 37.

27. الصميدعي، محمود، (2010)، إستراتيجيات التسويق، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الفصل السابع

إستراتيجيات المنظمة وإستراتيجيات التسويق

Organization Strategic and Marketing Strategies

المقدمة

أولاً: الخيار الإستراتيجي/ المفهوم والابعاد

ثانياً: الإستراتيجيات العامة للمنظمة

ثالثاً: تصميم إستراتيجية التسويق

رابعاً: أنواع إستراتيجيات التسويق

مراجع الفصل السابع

الفصل السابع

إستراتيجيات المنظمة وإستراتيجيات التسويق

المقدمة Introduction

إن عمليات التسويق تركز على حاجات الزبون بشكل أساسي وتميزها لتقديم المنتجات القادرة على إشباعها وتحقيق الرضا له، وكذلك تحديد الفرص التسويقية من خلال التعرف على هذه الحاجات وفقاً لإستراتيجية تجزئة السوق من أجل تحديد مجموعة الزبائن ذوي الحاجات المتشابهة باعتبارهم سوقاً مستهدفاً وهدفاً سوقياً تركز عليه إستراتيجيات التسويق وتحديد المزيج التسويقي الملائم الذي يتوافق مع طبيعة كل سوق مستهدف وتحديد كيفية التعامل معه.

إن إستراتيجية التسويق تمثل خياراً إستراتيجياً يتم اعتماده وفق الخيارات الإستراتيجية للمنظمة، وعليه فإن إستراتيجية التسويق هي إستراتيجية مشتقه من الإستراتيجيات العامة للمنظمة وفقاً لأهداف المنظمة التسويقية.

إن تناول إستراتيجية التسويق لا يمكن أن يكون بمعزل عن تحديد الخيارات الإستراتيجية للمنظمة، وبعبارة أخرى الإستراتيجيات العامة للمنظمة باعتبارها (إستراتيجية التسويق) توضع في المستوى التالي ضمن أنواع الإستراتيجيات.

ومن أجل إعطاء صورة واضحة عن أنواع الخيارات الإستراتيجية للمنظمة وتنوعها وموقع إستراتيجية التسويق ضمنها فإن هذا الفصل سيركز على ما يلي:

1. الخيار الإستراتيجي/ المفهوم والأبعاد.
2. الإستراتيجيات العامة للمنظمة.
3. مراحل تخطيط إستراتيجية التسويق.
4. أنواع إستراتيجيات التسويق.

أولاً: الخيار الإستراتيجي/ المفهوم والأبعاد

Strategic Choices/ Concept and Domination

إن الإستراتيجية تمثل ذلك الخيار الإستراتيجي الذي يتم اختياره ضمن البدائل الإستراتيجية المتاحة والمفضلة للمنظمة ضمن ما تملكه من موارد وقدرات مادية وبشرية وظروف البيئة الخارجية من فرص وتهديدات. لذلك فإن التصدي لمفهوم الخيار الإستراتيجي لابد أن يمر عبر تحديد مفهوم الإستراتيجية:

أ. مفهوم الإستراتيجية ومستوياتها Levels and Strategy Concept

1. **تعريف الإستراتيجية Strategic Definition**: في الواقع هناك العديد من التعاريف التي تتناول الإستراتيجية كمفهوم، ويمكن إيجاز أهم تلك التعاريف:

- (Baker, 1993, P 30)[1] عرف الإستراتيجية بأنها: "تحديد الأهداف الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة وتبني الوسائل لتحقيقها وتوزيع الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف".

- عرفها (Thompson, 1994, P 21)[2] على أنها: "الطريقة التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها، ويمكن أن تكون هناك إستراتيجية عامة للمنظمة وإستراتيجية فرعية". مثلاً (إستراتيجية خاصة بكل منتج أو خدمة).

- في حين عرفها (Andrews) بأنها: "مجموعة الأهداف والسياسات والخطط الرئيسية لتحقيق تلك الأهداف وهي موضوعة بشكل معين لتحديد النشاط الحالي للمنظمة أو أنشطة المستقبل ونوع المنظمة الحالي والذي سيكون عليه في المستقبل" (الصميدعي، 2000، ص 29)[3].

- أما (الصميدعي، 2007، ص 40)[4] فقد عرف الإستراتيجية بأنها: "نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف التي تصاغ بطريقة ما لكي تعرف ما هو العمل الذي تقوم به المنظمة وتريد أن تكون فيه وما الشكل الذي تصبح عليه".

- في حين يشير (الصميدعي، 2010، ص 19)[5] إلى أن الإستراتيجية هي الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة

بل هي خطة موحدة ومتكاملة ومتجانسة تربط جميع أقسام المنظمة معاً وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يعني أن الخطط الإستراتيجية الفرعية لابد أن تصب بالنهاية في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

مما تقدم نستنتج بأن الإستراتيجية هي اتخاذ القرارات الطويلة الأجل الموجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال دراسة وتحليل عوامل القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية وربطها وتكييفها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة مما يقوي موقفها التنافسي في مجال أنشطتها المختلفة.

إن الأساس في استخدام الإستراتيجية يستند على الكيفية التي يمكن أن تستخدم موارد المنظمة بأكبر كفاءة ممكنة في بيئة متغيرة، واستناداً لذلك فيمكن أن نقول إن الإستراتيجية موجهة نحو مشكلات رئيسية مثل: ماذا نعمل كمنظمة؟، ما هي أهدافنا؟، ما هي المنتجات التي تطرح في الأسواق؟، ما هي الأسواق التي نطرح بها هذه المنتجات والخدمات؟، ما هي طبيعة المنافسة؟، ما هي إمكانياتها وقدراتها التنافسية؟، ماذا تستطيع المنظمة أن تعمل لكي تحقق أهدافها؟ وإن الإجابة على هذه التساؤلات تتطلب العمل على تخطيط وإنجاز الإستراتيجية بكفاءة عالية الأمر الذي يتوجب الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية (كفاءة عالية، أقل كلفة ممكنة) وهذا يؤدي إلى نجاح تنفيذ أي إستراتيجية.

2. **مستويات الإستراتيجية Levels of Strategies:** للإستراتيجيات العديد من المستويات التي تصاغ وفقاً لطبيعة الأنشطة والمهام والتي تعبر عن الهيكلية التنظيمية التي تنظم أعمال المنظمة من الإدارة العليا حتى أدنى مستوى في الهيكل التنظيمي في المنظمة. وهناك العديد من الاتجاهات المعتمدة لتقسيم أنواع الإستراتيجيات في منظمات الأعمال، وكما هو موضح فيما يلي:

جدول (7 – 1): تقسيم الإستراتيجية

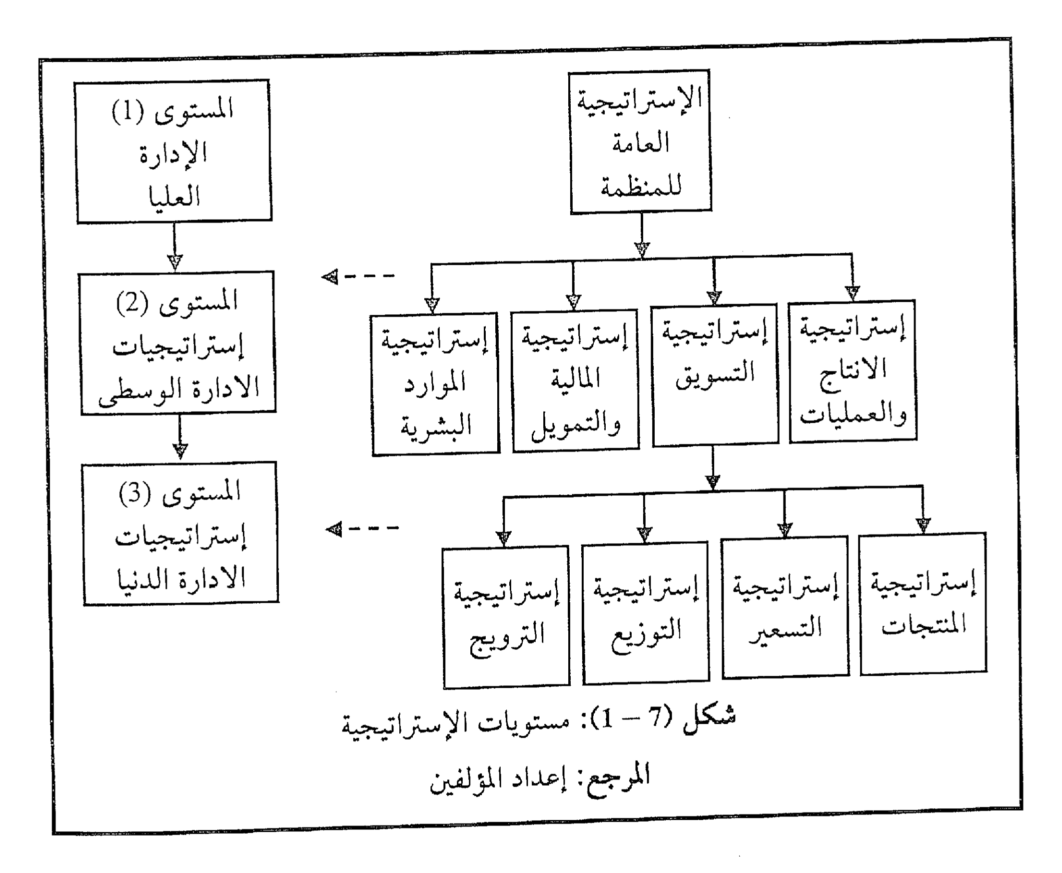
إستراتيجية المنظمة العامة	Cor Strategy
إستراتيجية الأقسام أو الوحدات	Division Strategy

إن هذا التقسيم بسيط لا يعبر عن واقع ومتطلبات العمل في منظمات الأعمال وخاصة الكبيرة منها، لذلك فإن التقسيم التالي أكثر ملاءمة.

جدول (7 – 2): أنواع الإستراتيجيات في منظمات الأعمال

الإستراتيجية الكبرى أو العامة	Grand Strategy
إستراتيجية البرامج	Program Strategy
الإستراتيجية التفصيلية	Detailed Strategy

أما تقسيم المستويات الإستراتيجية الذي نراه معبراً واقعياً وعملياً عن الإستراتيجيات حسب الهيكل التنظيمي للمنظمات وخاصة الكبرى منها، فيمكن عرضه في الشكل التالي:



شكل (7 – 1): مستويات الإستراتيجية

المرجع: إعداد المؤلفين

ب. الخيار الإستراتيجي Strategic Choice

1. تعريف الخيار الإستراتيجي Strategic Choice Definition: هناك العديد من المداخل التي حاولت أن تضع مفهوماً محدداً للخيار الإستراتيجي:

- مدخل اتخاذ القرار: يعرف الخيار الإستراتيجي وفقاً لهذا المدخل على أنه ذلك القرار الذي تم اختياره من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية والذي يمثل أفضل طريق للوصول للأهداف.
- المدخل السياسي: وفقاً لهذا المدخل فإن الخيار الإستراتيجي هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوى الأيدلوجية، الإدراك، الطموحات، والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- مدخل التحليل الإستراتيجي: إن هذا المدخل يرى الخيار الإستراتيجي على أنه الحالة الناتجة عن مقابلة نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.

على ما تقدم فإن الخيار الإستراتيجي على الرغم من تعدد مفاهيمه، إلا أنه بالنسبة للمنظمة ما هو إلا قراراً أو بديلاً إستراتيجياً يتم اختياره من ضمن البدائل المتوفرة وفقاً للفلسفة الإدارية للمنظمة وقدراتها وإمكانياتها والأهداف المراد الوصول إليها لكونه البديل الأكثر تناسباً لوضعها المالي وآفاق التطور المستقبلي وقدرتها على التكييف مع البيئة الخارجية بمختلف متغيراتها وظروفها المحيطة.

لذلك فإن محتوى مفهوم الخيار الإستراتيجي لابد أن يتحدد وفقاً لما يلي: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 371 – 373)[6]

- أن يقع ضمن فلسفة عملية اتخاذ القرارات المتبعة في المنظمة.
- أن يخضع لمستوى الطموح والإدراك والوعي الإستراتيجي لدى الإدارة العليا ومركز القوة داخل المنظمة.

- أن يعتمد على العلاقة بين العاملين وزبائن المنظمة من ناحية والبيئة المحيطة من ناحية أخرى.
- أن يعتمد على الأهداف الماضية ونتائج تقويم الأداء السابق للمنظمة.
- أن يعتمد على الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية المراد الوصول إليها وتحقيقها.
- أن يعتمد مستوى الطموح الذي تسعى المنظمة الوصول إليه وخاصة الجماعات المسيطرة أو مراكز القوى.
- أن يعتمد على درجة تكييف المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال نوع القدرات والإمكانيات والسلوك الذي يقود إلى التكييف أولاً وكيفية صنع القرار ثانياً.
- أن يعتمد بشكل كبير على الظروف الاقتصادية وخاصة الظروف المالية السائدة.

2. **خطوات الخيار الإستراتيجي:** وفق مدخل التحليل الإستراتيجي ومدخل اتخاذ القرارات فإن الخيار الإستراتيجي يتضمن ثلاث خطوات: (الصميدعي، 2007، ص 103 – 105)[4]

- توليد البدائل الإستراتيجية: تقوم المنظمة بوضع العديد من البدائل الإستراتيجية المتاحة والمناسبة مع قدراتها التنافسية. وهنا قد تركز المنظمة على أساس قيادة الكلفة أو بتمييز نفسها عن المنافسين أو بالتركيز على قطاع سوقي معين أو على منتجات محددة. ومن البديهي أن تميل المنظمة إلى الاتجاه الإستراتيجي الأكثر رشداً ومعقولية والذي يحقق لها أكبر فرصة في تحيق أهدافها.
- تقييم البدائل الإستراتيجية: إن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية ذات أهمية بالغة لتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب. وإن هذه العملية تخضع لمجموعتين من العوامل:

- **مجموعة المعايير الكمية:** والتي تشمل بعض المؤثرات الكمية كصافي الربح، سعر الأسهم، مقسوم الأرباح، حصة السهم، العائد على رأس المال، الحصة السوقية، النمو في المبيعات، التكلفة والكفاءة الإنتاجية، الكفاءة التوزيعية، ومعدل دوران العاملين.
- **مجموعة المعايير النوعية:** وتشمل ما يلي:

أ. أن تكون الإستراتيجية متجانسة مع الأهداف والافتراضات البيئية والمتغيرات الداخلية، وأن تكون متجانسة مع الإستراتيجيات الأخرى في المنظمة للوصول إلى الإنجاز المطلوب.

ب. أن تكون الإستراتيجية متوافقة مع القدرات المالية والبشرية للمنظمة.

ج. أن تكون الإستراتيجية مرنة (قابلة للتعديل) ومتكيفة (تتماشى مع الحالة) مستجيبة (تلبي المتغيرات البيئية) للبيئة الخارجية.

د. أن تكون الإستراتيجية مقبولة من الأطراف والجماعات المتعاملة مع المنظمة والمسؤولة عن تنفيذها.

ه. أن تكون الإستراتيجية ذات فائدة ومتضمنة ميزة تنافسية.

و. أن تكون الإستراتيجية ممكنة التطبيق وذات جدوى.

ز. أن تكون الإستراتيجية متناسبة مع نقاط القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات البيئية.

ح. أن تكون الإستراتيجية متطابقة مع رسالة المنظمة وفلسفتها.

ط. أن تحقق أهداف المنظمة بأقل قدر ممكن من الموارد وبأقل النتائج السلبية.

3. **الاختيار الإستراتيجي:** هو عملية اختيار بين البدائل المتاحة وتتضمن هذه العملية اختيار البديل الأكثر ملاءمة لتوجيهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات، وعادة تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية الموازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يكون خاضعاً لكثير من العوامل.

4. **العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تحديد الخيار الإستراتيجي، فهناك المتغيرات الداخلية للمنظمة كتوجهات المديرين، وقرارات العاملين، وكفاءة العاملين وكفاءتهم. وكذلك العوامل الخارجية الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتنافسية وغيرها. وبشكل عام هناك ثلاثة مجاميع تؤثر على الخيار الإستراتيجي هي:

- **العوامل الداخلية:** وتشمل القدرات المادية والبشرية التي تتمتع بها المنظمة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، النمط الإداري، حجم المنظمة، التي تمثل نقاط القوة والضعف والتي على أساسها يتم بناء إستراتيجية المنظمة عن طريق استخدام نقاط القوة بشكل علمي صحيح ومحاولة تقليل أو التغلب على نقاط الضعف فيها بما يكسبها القوة.
- **العوامل الخارجية:** وتمثل مجمل متغيرات البيئة الخارجية والبيئة المهمة التي تفرض الفرص والتهديدات وبالتالي تحفز في اتجاه إستراتيجيات تمكن من استغلال الفرص وتجنب قدر ما يمكن من التهديدات.
- **العوامل الخاصة:** وتتضمن مجموعة العوامل الشخصية والإدارية والسلوكية الخاصة بالمديرين الإستراتيجيين والتي تمثل محددات عوامل الاختيار الإستراتيجي. حيث يميل المديرون لاختيار الخيار الإستراتيجي الذي ينسجم مع القيم الشخصية لهم وكذلك القيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية في عملية الاختيار الإستراتيجي الذي يكون ذا تأثير مباشر أو غير مباشر على المخرجات التنظيمية. وهذا ما أوضحه (Thompson)[2] حيث أشار إلى أن القيم الشخصية يمكن اعتبارها المصفاة التي تنقي المعلومات المتأتية من عملية التحليل الاستراتيجي، أو أن معرفة وإدراك طبيعة المعلومات يعتمد بشكل أساسي على طبيعة النظام الإدراكي والقيمي لدى المدير. لذلك فإن القيم تعتبر أحد المؤشرات المهمة التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند القيام بالاختيار الإستراتيجي.

على ضوء ما تقدم فإن الخيار الإستراتيجي يجب أن يكون:

- **مجدياً:** أي ذا فائدة ونفع ويحقق الربحية المنشودة.

- عملياً: أي بالإمكان تطبيقه.
- مرغوباً: أي أن يلقى رغبة من قبل الإدارات والعاملين في جميع المستويات.

وخروجاً مما تقدم فإن اختيار البديل الإستراتيجي أو الإستراتيجية الأكثر متوفقا أو انسجاما مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتي تحقق الأهداف المنشودة الموضوعة من الإدارة العليا للمنظمة.

ثانياً: الإستراتيجيات العامة للمنظمة Organization Strategies

إن الإستراتيجيات العامة لمنظمات الأعمال أو (الخيارات الإستراتيجية للمنظمة) تتكون من أربعة أنواع رئيسية من الإستراتيجيات هي: (Baker, 2008, P 27)[1]، (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 272)[3]:

أ. إستراتيجية النمو Growth Strategy

إن هذه الإستراتيجيات تتبع من قبل المنظمات التي ترغب في تحقيق مستوى عال من الأداء الكفؤ، المتميز ويصب باتجاه تحقيق أفضل لأهدافها المستقبلية قياساً عن الأداء الماضي... إلى المنظمات التي ترغب في التطور والتوسع وبالتالي النمو بشكل متزايد ومتسارع...

وإن الأسس التي تستند عليها هذه الإستراتيجية هي:

1. تقديم منتجات جديدة ومتطورة تناسب توقعات وطموحات الزبائن.
2. التوسع الجغرافي لقطاعات سوقية جديدة لم تكن قد زاولت أنشطتها فيها، أي محاولة الدخول لأسواق جديدة.
3. خلق صورة إيجابية عن المنظمة من زيادة معرفة الزبائن بهذه المنظمة باستخدام وسائل اتصال متطورة ومقنعة وذات مصداقية.
4. محاولة كسب زبائن جدد من خلال تمييز منتجاتها والاحتفاظ بهم.

إن أهم أسباب استخدام هذه الإستراتيجية تتلخص في:

1. أنها ضرورة لضمان استمرار المنظمة التي تعمل في بيئة سريعة التغيير تتسم بالتعقيد الشديد.

2. النمو يمثل هدفاً استراتيجياً لأي منظمة.
3. تكسب المنظمة قوة تنافسية.
4. النمو يعتبر مؤشراً على كفاءة الأنشطة وتنفيذها وحيوية المنظمة وإنها ذات حركة ديناميكية فعالة.
5. توسيع أنشطة المنظمة يساعد على زيادة السيطرة على أسواقها ومنافسيها.
6. إن النمو يضيف خبرات جديدة وخاصة في الأسواق التي لم يسبق التعامل فيها.
7. إن النمو يساعد على تحسين أداء المنظمة وصورتها لدى الزبائن.

وإن هذه الإستراتيجية تنقسم إلى أربعة إستراتيجيات رئيسية، هي: (Baker, 2008, p 27)[7]، (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 373)[5]

1. **إستراتيجية التكامل الرأسي Vertical Integration Strategy**

إن هذه الإستراتيجية يتم اتباعها من قبل المنظمات التي ترغب بتوسيع مجال أنشطة ضرورية تتعلق بعملية إنتاج أو توزيع منتجاتها الحالية. والتي كانت تعتمد على منظمات أخرى وسيطية مستقلة.

إن التكامل الرأسي يحصل باتجاهين أساسين:

- **التكامل الرأسي الخلفي**: إن هذا الاتجاه يذهب نحو التملك والسيطرة على مدخلات العملية الإنتاجية.
- **التكامل الرأسي الأمامي**: إن هذه الاتجاه يتم نحو التكامل والسيطرة على العمليات التسويقية بهدف السيطرة على منافذ التوزيع للوصول إلى الزبون. وإن هذا النوع من التكامل يضمن وجود منافذ توزيع منتجات المنظمة، إضافة إلى أنه يعتبر وسيلة للرقابة على طرق تقديم المنتجات وتوزيعها في الأسواق المختلفة.

إن إستراتيجية التكامل الرأسي تساعد المنظمة على زيادة قدرتها على خلق التمايز لمنتجاتها من تلك التي يقدمها المنافسون، إضافة إلى زيادة هامش الربح بسبب إلغاء الحلقات الوسيطة أو تقليلها للحد الأدنى.

2. **إستراتيجية التكامل الأفقي Horizontal Integration Strategy**

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بشراء منظمة أخرى تعمل في نفس الصناعة في محاولة للتوسع والنمو وزيادة حجم مبيعاتها وحصتها السوقية وبالتالي أرباحها، وإن هذه الإستراتيجية تكون أكثر ملاءمة للمنظمات التي ترغب بتوسيع أنشطتها في صناعة يسيطر عليها منافسون قليلون من خلال شراء منظمات أخرى للاستفادة من الخبرة والمهارة في عملية إنتاج المنتجات، وكذلك من منافذ التوزيع التي تستخدمها المنظمة المباعة.

3. **إستراتيجية التنويع Intensification Strategy**

قد تواجه المنظمة مشاكل نتيجة اعتمادها إستراتيجية التركيز لأنها ستكون أسيرة في مجال تسويقي أو إنتاجي واحد مما يعرضها للعديد من المخاطر نتيجة للتغيرات الحاصلة في السوق، تفضيلات الزبائن، أو المنافسين، فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد إستراتيجية التنوع في أنشطتها سواء المتعلقة بتطوير منتجاتها الحالية أو الجديدة أو تطوير منتجات أخرى لم يسبق تقديمها للسوق من قبل.

كذلك تحاول تطوير وتنمية أسواقها الحالية وكذلك الدخول إلى أسواق جديدة لم يسبق لها التعامل معها والذي يمثل الاتجاه الأول. أما الاتجاه الثاني فإن المنظمة تحاول اكتساب منظمات أخرى في صناعات أخرى أو في الصناعة نفسها وذلك بهدف دخول المنظمة في بعض الأعمال التي تختلف عن طبيعة الأعمال التي تقوم بها، أي إنتاج منتجات لم يسبق إنتاجها من قبل.

وتتضمن هذه الإستراتيجية ما يلي:

- **التنوع المترابط**: هو قيام المنظمة بممارسة أنشطة جديدة (تقديم منتجات جديدة) تضاف إلى مزيج منتجاتها الحالي بشرط أن ترتبط الأنشطة الجديدة ارتباطاً إستراتيجياً مع الأنشطة الحالية للمنظمة (مثل: المنتجات المقدمة، قنوات التوزيع، الأسواق، الزبائن).
- **التنوع غير المترابط**: هو قيام المنظمة بدخول مجالات أو أنشطة عديدة لا ترتبط بمجالات العمل الحالي، أي أنها تتجه نحو أعمال مختلفة تماماً عن أعمالها الحالية ذات عائد على الاستثمار عالي.

- **التنوع الداخلي**: هو استخدام المنظمة لمواردها الداخلية للدخول في مجالات أعمال جديدة غالباً ما تكون مترابطة في مجالات العمل الحالي عن طريق تنمية مجالات الأعمال الجديدة.

تتضمن هذه الإستراتيجية التوسع في تقديم منتجات في السوق الحالية أو التوسع باتجاه أسواق جديدة أو قطاعات سوقية جديدة، أو تقديم منتجات جديدة لم يسبق تقديمها في السوق الحالية.

- **التنوع الخارجي**: عند دخول المنظمة في مجالات أعمال جديدة عندما تكون مترابطة عن طريق الاندماج بين منظمتين أو أكثر من عملياتها فتكون منظمة تأخذ شكلاً جديداً وعادة يتم الاندماج بين المنظمات المتماثلة. أو تقوم المنظمة بالاستحواذ على منظمة أخرى من خلال شرائها أو احتوائها بالكامل.

4. **إستراتيجية التركيز Focus Strategy**

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تتمتع بالتخصص، المعرفة، والكفاءة وتتجنب الدخول إلى أنشطة أخرى تنقصها الخبرة اللازمة، إضافة لمنع التشتت بالأنشطة مما يؤدي إلى العديد من المشاكل والتي تؤثر على الأداء الكلي للمنظمة.والتركيز على منتج واحد أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على سوق واحد أو أسواق محددة تمتلك المنظمة الإنتاجية الدراية والخبرة فيها وقادرة على تلبية احتياجاته ولديها شهرة فيه. وإن أهم ما يميز هذه الإستراتيجية أنها لا تحتاج إلى موارد كثيرة ومخاطر محدودة، إلا أنها لا تخلو من العيوب المثلة بوضع لكافة الجهود والموارد في أنشطة محددة في حالة تعرضها لخطر ما قد يؤدي إلى خسارة كبيرة. وقد تكون هذه المنظمة سهلة المحاصرة من قبل المنافسة.

ب. إستراتيجية الاستقرار

إن مثل هذه الإستراتيجية تتناسب مع منظمة الأعمال ذات الأداء الناجح والتي تعمل في بيئة مستقرة نسبياً وذات تغييرات بسيطة يمكن التعامل أو التكييف معها بسرعة.

لذلك فإن هذه المنظمة غير مضطرة إلى إجراء تعديلات كبيرة على الإستراتيجيات المتبعة حالياً. أي أنها تحافظ على المهمة والأهداف نفسها، وكذلك

معدلات النمو في السوق، لذلك يطلق عليها أيضاً إستراتيجية النمو المحدد (Leamer, 2007, P 7)[8]. ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تركز جهودها على تطوير وتحسين ما لديها من أنشطة أو حزمة المنتجات المقدمة، وكذلك المحافظة على ما تتمتع به من مزايا ونقاط قوة في الأسواق التي تعمل بها.

ووفقاً لهذه الإستراتيجية فإن القرارات الإدارية على مختلف المستويات تهدف إلى التركيز على تحسين الأداء في مختلف أوجه الأنشطة التسويقية والإنتاجية المختلفة بشكل عام ومترابط، إن اعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب توفر الشروط الثلاثة التالية:

1. أن تكون البيئة التي تعمل فيها المنظمة بيئة بطيئة التغيير والحركة أو مستقرة نسبياً لا تشهد تغييرات كبيرة ومفاجئة.
2. أن تكون أنشطة المنظمة الحالية قد وصلت إلى مرحلة النضج في كل المجالات.
3. أن تكون المنظمة ناجحة في الأنشطة والفعاليات الحالية وأن يكون أداؤها ناجحاً ومتميزاً.

وإن أهم الأسباب التي تدعو لاعتماد هذه الإستراتيجية من قبل منظمات الأعمال هي:

1. أن تكون الإدارة العليا ومجلس إدارة المنظمة راضين عن الأداء السابق في الفترة الماضية والأداء الحالي.
2. عدم الرغبة لدى الإدارة العليا في تبني مستوى عال من المخاطرة.
3. عدم حدوث تغييرات كبيرة في العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة.
4. عدم ادارك الإدارة العليا للتغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة.

هناك ثلاثة من هذه الإستراتيجيات:

1. **إستراتيجية التريث:** وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم خفض مستوى الأهداف وخاصة التكتيكية منها إلى مستوى تعزز فيه المنظمة إمكانياتها المادية والبشرية بشكل مؤقت لحين زوال الظروف المسببة لذلك.

2. **إستراتيجية الحركة البطيئة:** تقتضي هذه الإستراتيجية القيام بالتحرك البطيء مع أخذ الحيطة والحذر لأسباب تتعلق بالظروف البيئية المحيطة والتي تتطلب ذلك.
3. **إستراتيجية عدم التغيير:** تشير هذه الإستراتيجية إلى استمرار المنظمة بنفس المنهج أو المسار السابق مع إجراء بعض التعديلات الضرورية على صعيد الأهداف المرحلية أو التكتيكية.

ج. إستراتيجية التراجع

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بخفض حجم أنشطتها الحالية لعدم استطاعتها تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لأسباب عديدة هي:

1. الرغبة في إجراء تغييرات جوهرية أساسية للأهداف العامة للمنظمة وبرامج أعمالها وأنشطتها التسويقية والإنتاجية المختلفة.
2. وصول إدارة جديدة ترغب بإجراء تغييرات أساسية وجوهرية على هيكلية المنظمة وأهدافها وإستراتيجياتها وبالتالي برامجها المختلفة.
3. عندما تواجه المنظمة مشاكل متعددة كضعف بالموارد المادية والبشرية، صراع مراكز القوة فيها، ضعف الأداء العام في بعض أو كل الأنشطة والفعاليات في القطاعات السوقية للمنتجات التي تقدمها لأسواقها.
4. وجود مؤشرات تدل على أن المنظمة سوف تمر بظروف صعبة بسبب التغييرات في ظروف البيئة الخارجية.

د. الإستراتيجية المختلطة

تشير هذه الإستراتيجية إلى أن المنظمات لا تعتمد على نمط واحد من الإستراتيجيات الرئيسية السابقة، بل إنها قد تعتمد على أكثر من نوع منها. فقد تكون إستراتيجية النمو صالحة في سوق ما، في حين تكون إستراتيجية الاستقرار تصلح في سوق آخر، بينما تكون إستراتيجية التراجع والانكماش هي المعتمدة في حالات معينة في سوق آخر.

إن الأساس في هذه الإستراتيجية يستند إلى خلق نوع من التوافق والانسجام بين طموحات المنظمة وإمكانياتها وبين الظروف البيئية السائدة، الأمر الذي لا يجعل

المنظمة أسيرة لنوع واحد من الإستراتيجيات لما قد يخلقه من مشاكل خاصة عندما لا تكون هذه ملائمة لتلك الظروف.

إن هذا النمط من الإستراتيجية يعتبر نمطاً أكثر مرونة وتكييفاً لبيئة المنظمة وإمكانياتها المتاحة.

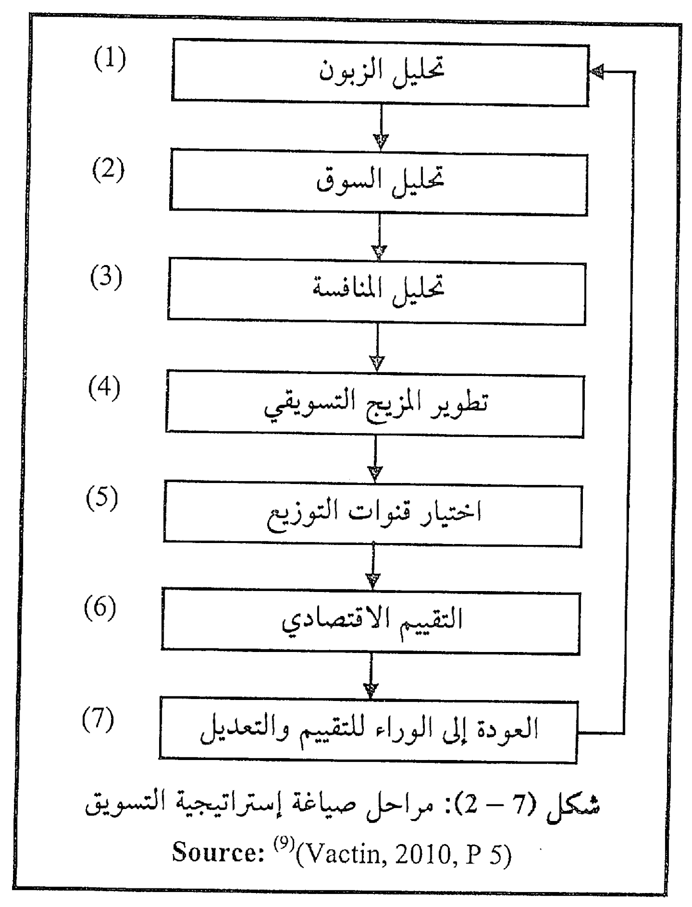
ثالثاً: تصميم إستراتيجية التسويق Marketing Strategy Design

إن تصميم إستراتيجية التسويق لابد أن يتم من خلال التخطيط الإستراتيجي السليم الذي يضمن عملية التحليل البيئي وثم يتم تنظيم وترتيب الأهداف الإستراتيجية على ضوء رسالة المنظمة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. وإن الإستراتيجية التسويقية تحدد الكيفية التي ترغب المنظمة وإدارة التسويق فيها تحقيق أهدافها.

أ. عملية إعداد إستراتيجية التسويق

هناك عدة مراحل تمر بها عملية إعداد إستراتيجية التسويق، وإن هذه العملية لابد أن تركز على حاجات الزبون بشكل أساسي وتميز ما تقدم من منتجات قادرة على إشباع تلك الحاجات، وكذلك تحديد الفرص من خلال التعرف على هذه الحاجات وطبيعة الأسواق التي تعمل بها. ووفق هذا الاتجاه فإن إعداد إستراتيجية التسويق لابد من أن تبدأ بتحليل الزبون كخطوة أولى تبدأ بها عملية تحديد إستراتيجية التسويق وتنتهي بها، وفقاً لما قدمه (Vadin, 2010, P 12)[9] في مخططه الخاص بعملية صياغة إستراتيجية التسويق وكما هو موضح في الشكل التالي.

إن إستراتيجية التسويق في عالم اليوم تبنى على أساس أن الزبون يرفض أن يكون مجهولا وإنما تلبية حاجاته ورغباته تمثل أساس نجاح الإستراتيجية التسويقية، مما يتطلب من المنظمات التعرف عليها والعمل على تلبيتها. إضافة إلى تتبع طلبات الزبون باستمرار ومعرفة التغيرات التي تحصل فيها، وإن طلبات الزبون تمتد إلى أبعد من الحصول على أفضل الأسعار أو المنتجات بل تتعدى ذلك إلى الاختيار الصحيح للمنتجات والخدمات التي تجعله يتخذ قرار الشراء بكل ثقة واطمئنان إلا أن هذه المنتجات لا تحقق له الإشباع فقط بل تهدف إلى تحقيق الرضا له.



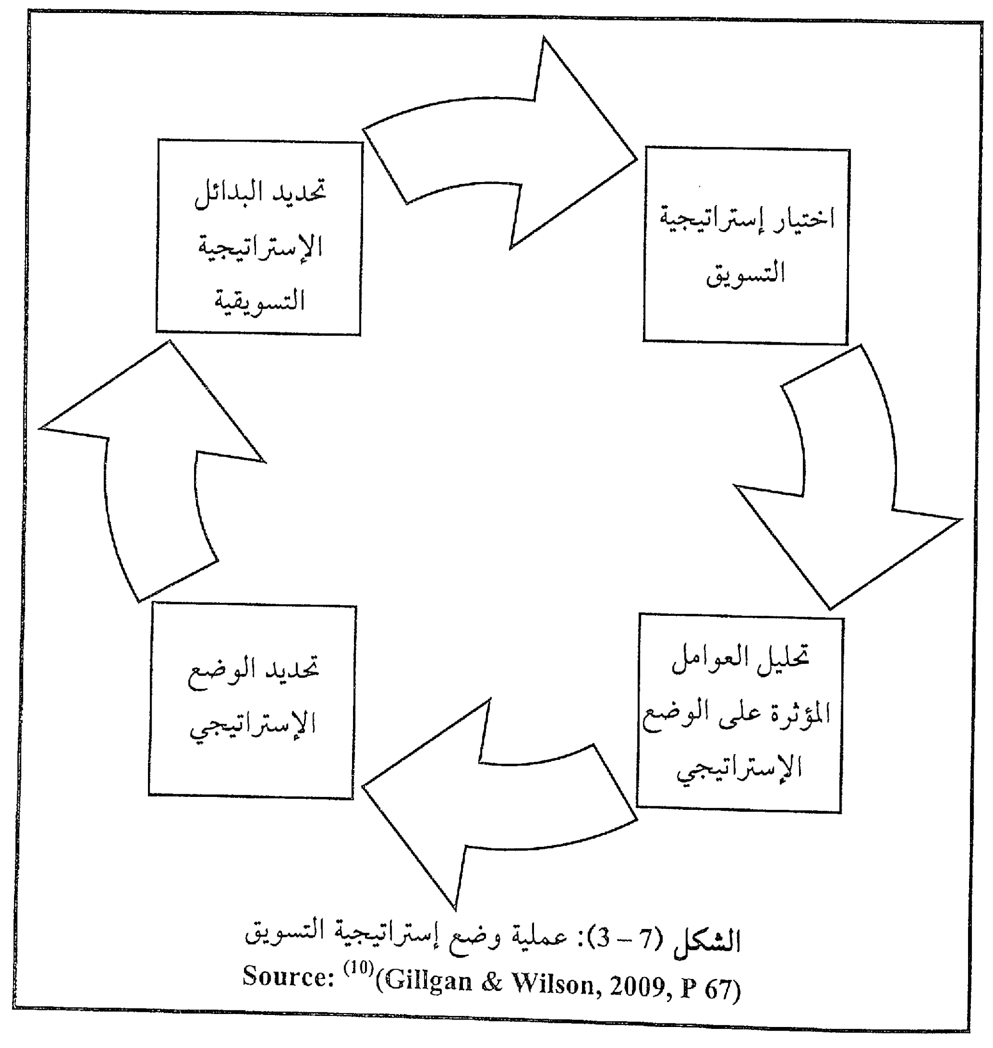
شكل (7 – 2): مراحل صياغة إستراتيجية التسويق

Source: [9](Vactin, 2010, P 5)

إن مثل هذا الأمر يتطلب من المنظمة أن تكون لديها رؤية واضحة إلى السوق المستهدف والهدف المستهدف، وكذلك يجب أن تدرك بأن الفرص لا تأتي دون أن تبحث عنها في الأسواق ولا تتوقع هذه المنظمة حدوث شيء إلا إذا قامت بالاتصال أولاً بالزبائن.

أما كل من (Gillgan & Wilson, 2009, P 69)[10] فقد اشار إلى أن عملية تصميم إستراتيجية التسويق تمر بأربعة مراحل متسلسلة ومتصلة هي:

1. تحليل العوامل المؤثرة على الوضع الإستراتيجي.
2. تحديد الوضع الإستراتيجي.
3. تحديد البدائل الإستراتيجية التسويقية.
4. اختيار إستراتيجية التسويق.



الشكل (7 – 3): عملية وضع إستراتيجية التسويق

Source: [10](Gillgan & Wilson, 2009, P 67)

إن صياغة إستراتيجية التسويق لابد أن تتضمن ما يلي:

- تحليل قدرات المنظمة.
- تحليل تهديدات العوامل البيئية.
- تحليل عناصر القوة والضعف للمنافسين.
- تحليل حاجات الزبائن.

ومن أجل الصمود أمام المنافسين لابد من تحديد عناصر إستراتيجية المنافسة، والتي هي: (Gillgan & Wilson, 2009, P 20)[10]

- المنتجات.

- الزبائن.
- التوزيع.
- الأسعار.
- الإعلان والترويج.
- القوة البيعية.
- الصناعة.
- الكلف.
- الإحلال النوعي ومستوى الحجم.
- المواد المستخدمة في التصنيع.

ب. خطوات تصميم إستراتيجية التسويق

إن صياغة إستراتيجيات التسويق يجب أن تتم وفقاً لرسالة وأهداف المنظمة، وهناك العديد من الخطوات أو المراحل التي لابد أن تمر بها عملية صياغة الإستراتيجية التسويقية. وإن هذه الخطوات أو المراحل حددها (Malcolm, 2010, P 5)[11] بعشرة مراحل هي:

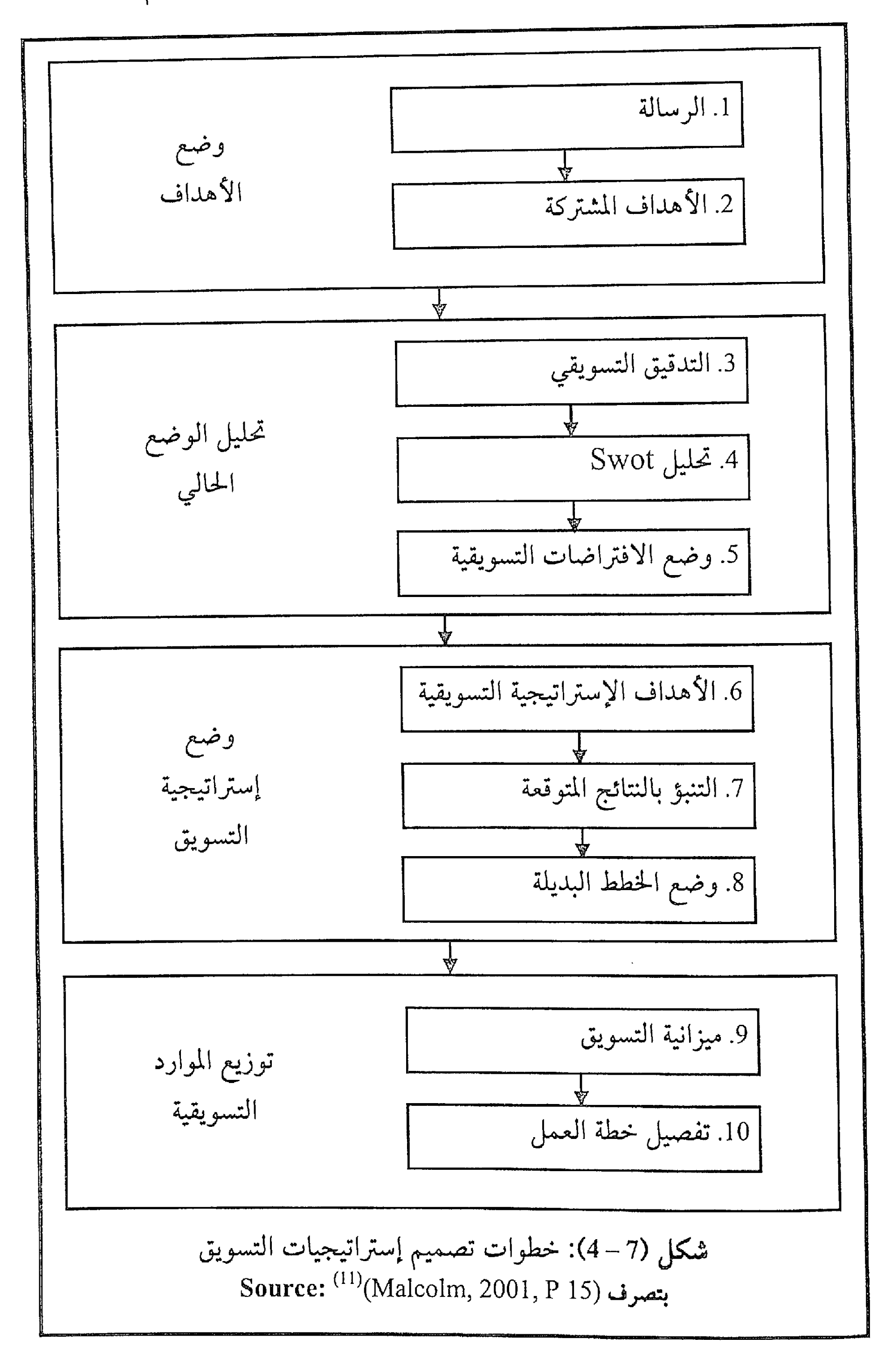
وضع الأهداف:
1. الرسالة أو (المهمة).
2. الأهداف العامة أو المشتركة.

تحليل الوضع الحالي:
1. التدقيق التسويقي.
2. تحليل SWOT.
3. وضع الافتراضات التسويقية.

وضع إستراتيجية التسويق:
1. الأهداف الإستراتيجية التسويقية.
2. التنبؤ بالنتائج المتوقعة.
3. وضع الخطط البديلة.

توزيع الموارد التسويقية:
1. ميزانية التسويق.
2. تفصيل خطة العمل.

ويمكن توضيح خطوات تصميم إستراتيجية التسويق في المخطط القادم.

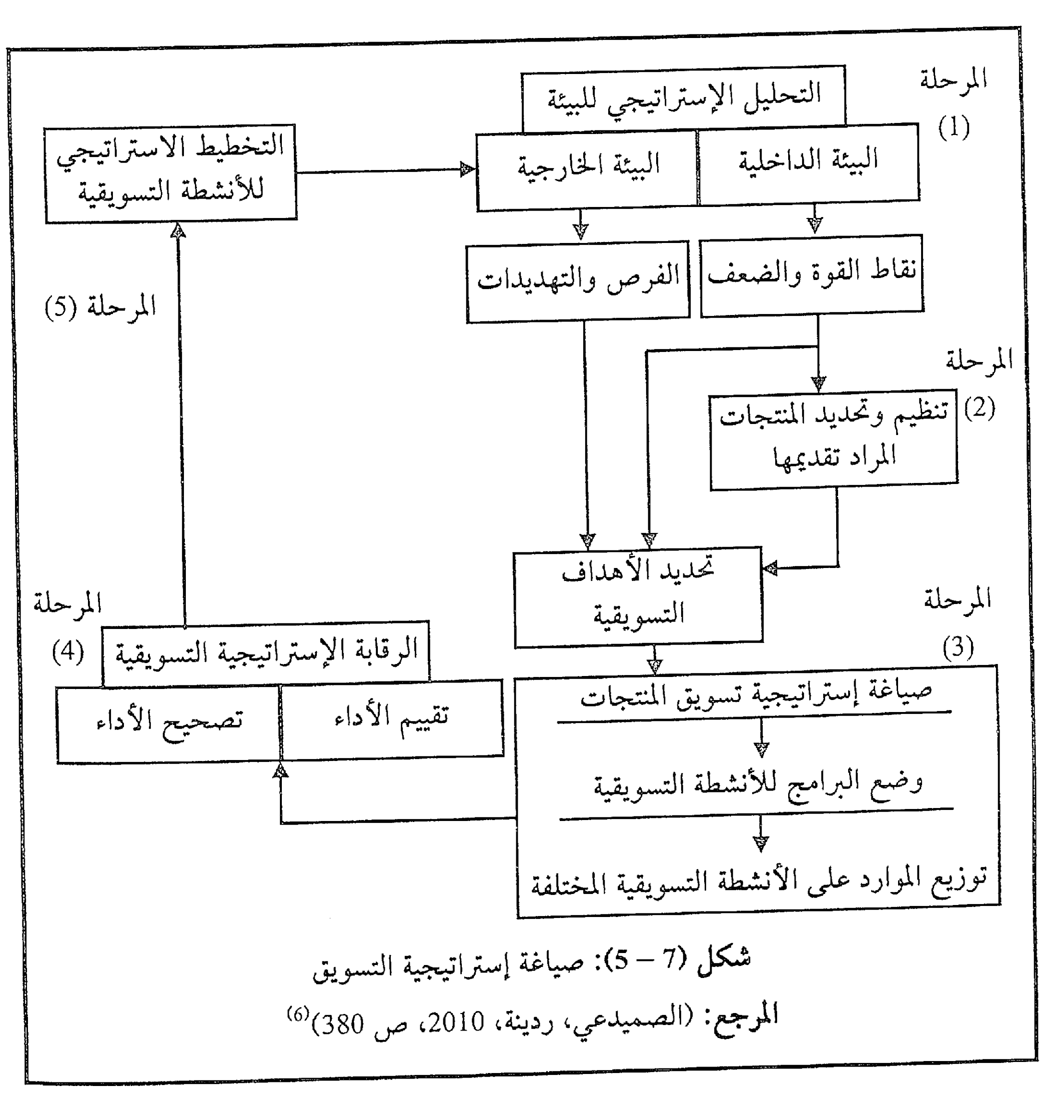


شكل (7 – 4): خطوات تصميم إستراتيجيات التسويق

Source: [11](Malcolm, 2001, P 15) **بتصرف**

ج. صياغة إستراتيجية التسويق

هناك العديد من المراحل التي تمر بها عملية صياغة إستراتيجية التسويق، وهذه المراحل وطبيعتها تختلف من باحث إلى آخر. كذلك ما تتضمنه هذه المراحل من مؤشرات خاصة لكل مرحلة. وإن المخطط الذي وضعه كل من (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 380)[6] عن صياغة إستراتيجيات التسويق والتي تتضمن خمس مراحل رئيسية، موضح في الشكل التالي:



شكل (7 – 5): صياغة إستراتيجية التسويق

المرجع: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 380)[6]

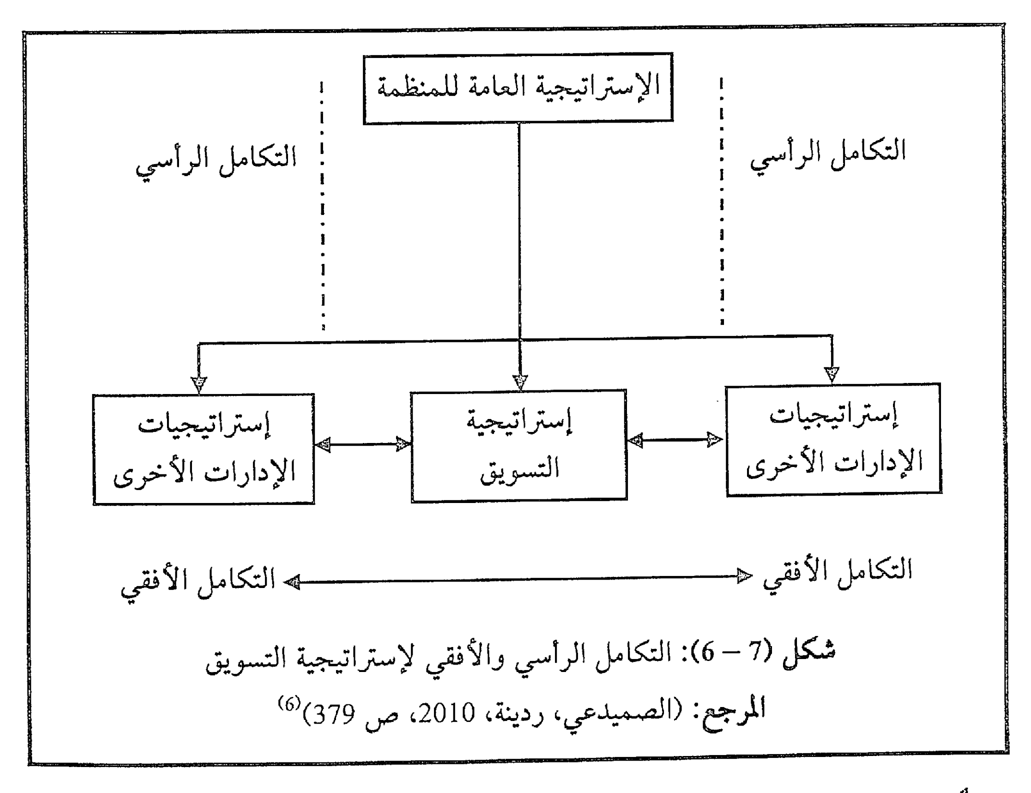
1. **المرحلة (1)**: هي عملية التخطيط الإستراتيجي للأنشطة التسويقية، والتي تتضمن التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق والتهديدات البيئية المحتملة.
2. **المرحلة (2)**: وتتضمن تنظيم وتحديد المنتجات المراد تقديمها وتحديد الأهداف التسويقية والتي تتضمن اختيار الأسواق المستهدفة والتي ترغب المنظمة تقديم خدماتها فيها وفقاً للفرص المتاحة فيها وهذا يتم على أساس:
   - الأهداف التسويقية للمنظمة.
   - الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للأنشطة التسويقية.
   - درجة المخاطر.
3. **المرحلة (3)**: يتم صياغة إستراتيجية التسويق وثم وضع البرامج التنفيذية للأنشطة التسويقية، وبعدها يتم توزيع الموارد المادية والبشرية وفقاً لطبيعة الأنشطة التسويقية.
4. **المرحلة (4)**: وتتضمن الرقابة الإستراتيجية على الأنشطة التسويقية وهذا يتضمن:
   - تقييم الأداء التسويقي.
   - تصحيح الأداء التسويقي.
5. **المرحلة (5)**: وتمثل التغذية العكسية من أجل تصويب التخطيط الإستراتيجي في حالة وجود أي خلل في الأداء.

د. تكامل إستراتيجية التسويق مع بقية الإستراتيجيات

إن إستراتيجية التسويق هي جزء متمم أو مكمل لبقية الإستراتيجيات في الإدارات الأخرى داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة. لذلك فإن إستراتيجية التسويق لابد أن تتكامل باتجاهين: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 378)[6]

1. **التكامل الرأسي**: على اعتبار أن إستراتيجية التسويق هي جزء مشتق من الإستراتيجية العامة للمنظمة فلابد أن تكون هذه الإستراتيجية جزءاً مكملاً لها.

2. التكامل الأفقي: وهي جزء مكمل للإستراتيجيات الخاصة بالإدارات الأخرى داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويجب أن تكون منسجمة ومتوافقة معها. والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (7 – 6): التكامل الرأسي والأفقي لإستراتيجية التسويق

المرجع: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 379)[6]

رابعاً: أنواع إستراتيجيات التسويق Marketing Strategies Types

نتيجة للتطورات الهائلة في الفكر الإستراتيجي التسويقي والذي ينتج عنها طرح العديد من الإستراتيجيات التسويقية وفقاً لظروف البيئة، طبيعة المنافسة، طبيعة الزبائن والسوق، حالة التمييز، التفرد والريادة في الأنشطة التسويقية، الأمر الذي أدى إلى تعدد تلك الإستراتيجيات. وإن ما قدمه (Baker, 2008) وتطويره من قبل كل من (الصميدعي، ردينة، 2010) يعتبر من أحدث وأفضل تقسيم لأنواع إستراتيجية التسويق. (Baker, 2008, P 22 – 30)[7]، (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 382 – 393)[6].

أ. إستراتيجيات الحرب التسويقية Marketing Warfare Strategies

إن النهج العام لهذا النوع من الإستراتيجيات يأخذ اتجاهين أساسيين: إما الاتجاه الهجومي الذي تتبناه المنظمة للتوسع في حصتها السوقية على حساب المنافسين، أو الاتجاه الدفاعي بهدف الحفاظ على موقعها وحصتها السوقية، وعليه فإن إستراتيجيات الحرب التسويقية تتضمن نوعين أساسيين من الإستراتيجيات:

1. الإستراتيجيات الهجومية في التسويق Attack Marketing Strategies.
2. إستراتيجية المدافع التسويقية Defender Marketing Strategies.

1. الإستراتيجيات الهجومية في التسويق Attack Marketing Strategies

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يكون الأفضل للمنظمات التي ترغب بالحصول على ميزة تنافسية في السوق لكونها ليست الرائدة في مجال عملها، لذلك تقوم هذه المنظمات بمهاجمة المنظمات المنافسة في أسواق محددة أو أجزاء من الأسواق بهدف توسيع حصتها السوقية على حساب المنافسين في نفس مجال المنظمات التي تقدمها وهذا يحدث في كثير من القطاعات المنافسة.

بشكل عام تنقسم هذه الإستراتيجيات إلى ما يلي:

- **إستراتيجية التغلغل السوقي Market Penetration Strategy**: إن اعتماد هذه الإستراتيجية من قبل المنظمة يهدف إلى اختراق أو التغلغل في الأسواق والنمو فيها وبالتالي الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الربحية على الأمد الطويل، وذلك من خلال استخدام الأسعار المنخفضة لمنتجاتها المقدمة كوسيلة لدفع مبيعاتها. ولذلك فإن أساس هذه الإستراتيجية يركز على جذب الزبائن الجدد من خلال التأثير عليهم بأسعار مشجعة مع مستوى جودة مقبولة لخدماتها.
- **إستراتيجية التوسع الجغرافي Geographical Expansion Strategy**: يطلق على هذه الإستراتيجية تسمية إستراتيجية التمعين (Fortification Strategy) وتستند على إقامة شبكة واسعة من الوسطاء، أو الفروع أو استخدام شبكة

الانترنت... ألخ، وتهدف هذه الشبكة إلى الدخول إلى أجزاء كبيرة في الأسواق في محاولة للتغطية الشاملة لتلك الأسواق.

- **إستراتيجية السوق الجديد New Market Strategy**: وفق هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بمحاولة الاتصال وتقديم خدماتها للزبائن الجدد في أسواق أو قطاعات جديدة لم يسبق التعامل معها سابقاً. وإن هذا الاتجاه الإستراتيجي رغم أهميته وأثره على ديمومة وتطور ونمو المنظمة الخدمية إلا أنه لا يخلو من مخاطر متعددة ما لم يدرس بعناية وتمعن لتحديد العوامل الأكثر تأثيراً على هذه الأسواق الجديدة، وخاصة الخصائص الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية، إضافة إلى خصائص وأنواع زبائن هذه المنتجات المقدمة في هذه الأسواق. وإن مثل هذه الدراسة ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة إذا ما أرادت الفهم الصحيح لاحتياجات ورغبات وخصائص الزبائن في كل قطاع من هذه القطاعات الجديدة، الأمر الذي يتيح لها وضع الاستراتيجيات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي الملائم والمناسب لطبيعة هذه القطاعات السوقية الجديدة (الصميدعي، الجيوسي، 2009، ص 534)[12].

2. **إستراتيجيات المدافع التسويقية Defender Marketing Strategies**

إن إستراتيجيات المدافع التسويقية تستخدم تكتيك الدفاع عن حصتها السوقية في الأسواق المختلفة وذلك باستخدام كل الوسائل الدفاعية عن تلك الحصة السوقية.

وإن هذه الإستراتيجية تمثل الاتجاه الإستراتيجي للمنظمات القائدة في مجال أنشطتها الخدمية أو في الأسواق التي تعمل فيها، وتكون على درجة عالية من الإمكانيات المادية والبشرية التي تتفوق على المنافسين الذين يحاولون اللحاق بها.

وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى:

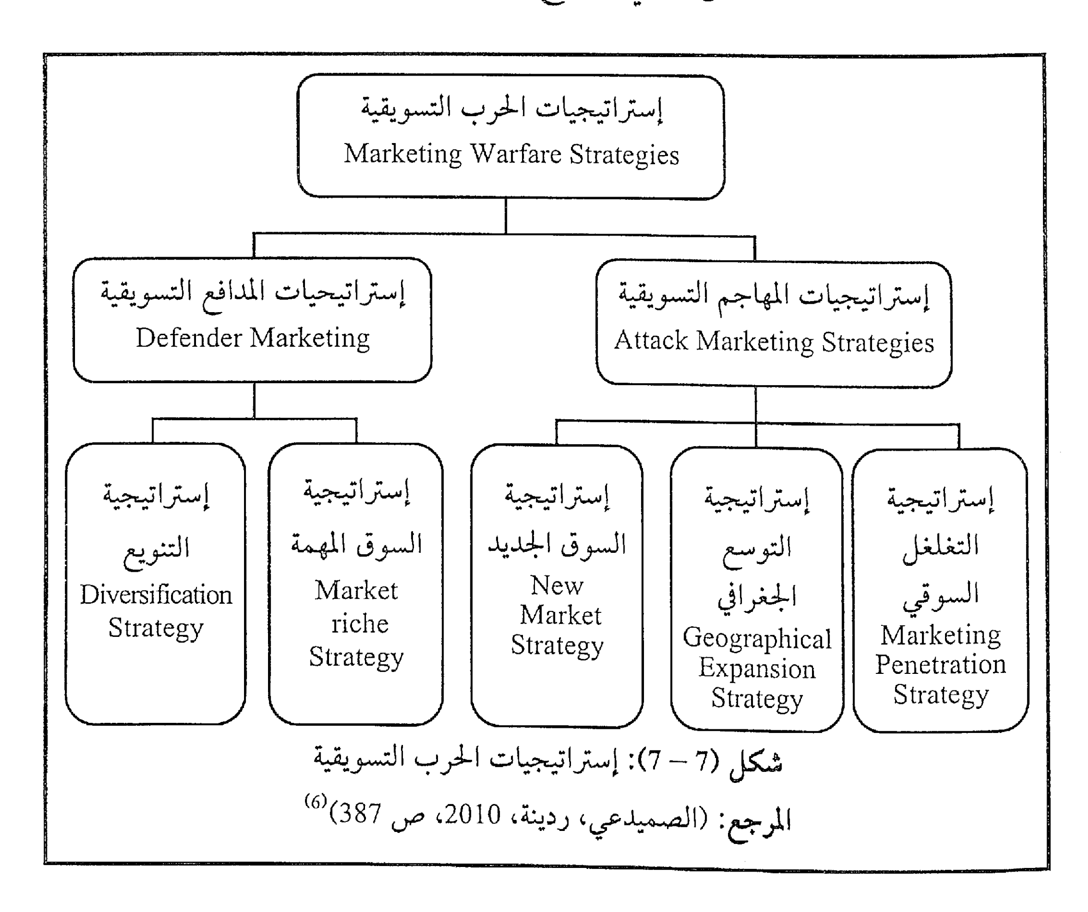
- **إستراتيجية سوق الفئة المهمة Market-riche Strategy**: إن هذه الإستراتيجية تتبع من قبل المنظمات الخدمية التي لديها موارد محدودة بقيامها بخدمة قطاع أو قطاعات خاصة (فئة خاصة من الزبائن، فمثلاً يقوم Courts Bank في المملكة المتحدة بخدمة العائلة المالكة والزبائن الأغنياء جداً). ون المنظمات التي تقدم منتجاتها في قطاع يفضله المنافسون الرئيسيون، لذلك فإن المنظمة تسعى لتقديم

منتجات تتصف بالجودة العالية والمتميزة والتي تتناسب مع الأهمية الخاصة لهذا القطاع الخاص.

- **إستراتيجية التنويع Diversification Strategy**: إن إستراتيجية التنويع تتبع من قبل المنظمة التي ترغب في النمو، وذلك من خلال اتباع إستراتيجية الانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة عن طريق تقديم منتجات جديدة لأسواقها الحالية بالإضافة إلى أنشطة عملياتها الحالية.

إن التوجه نحو العالمية يمثل اتجاهاً إستراتيجياً للتنويع عن طريق دخول الأسواق العالمية بمنتجاتها الحالية أو الجديدة، وهذا التوجه كان نتيجة للمنافسة الحادة.

وعلى الصعيد المحلي لابد من الخروج من هذه المحلية باتجاه العالمية أو الدولية، وهنا لابد للمنظمات أن تتنبه بشكل أكبر لمسألة الربحية ونمو رأسمال عندما تتجه للانتقال نحو العالمية. والشكل التالي يوضح إستراتيجيات الحرب التسويقية.



شكل (7 – 7): إستراتيجيات الحرب التسويقية

المرجع: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 387)[6]

ب. **إستراتيجيات الإبداع Innovation Strategies**

إن أساس هذه الإستراتيجية هو امتزاج بين ثلاثة محاور أساسية أو ثلاثة أبعاد تشكل أصل الإبداع وهذه المحاور هي: (Baker, 2008, P 8)[7]، (Leamer, 2007, P 7)[8].

1. تطوير منتجات جديدة ومبتكرة ومتميزة عن المنتجات الحالية للمنافسين والمتواجدة في الأسواق.
2. إبداع نموذج عمل في تقديم تلك الخدمات الجديدة.
3. استخدام أحدث التقنيات والمستلزمات المادية الداعمة لتقديم هذه الخدمات للأسواق.

إن تكامل هذه المحاور أو الأبعاد الثلاث تجعل من المبدع متميزاً على المنافسين وكذلك يساعد على خلق صورة إيجابية للمنظمة في أذهان الزبائن وخاصة إذا كان التكامل يأتي منسجماً مع تطلعات وطموح الزبائن.

وتنقسم هذه الإستراتيجيات إلى ثلاثة:

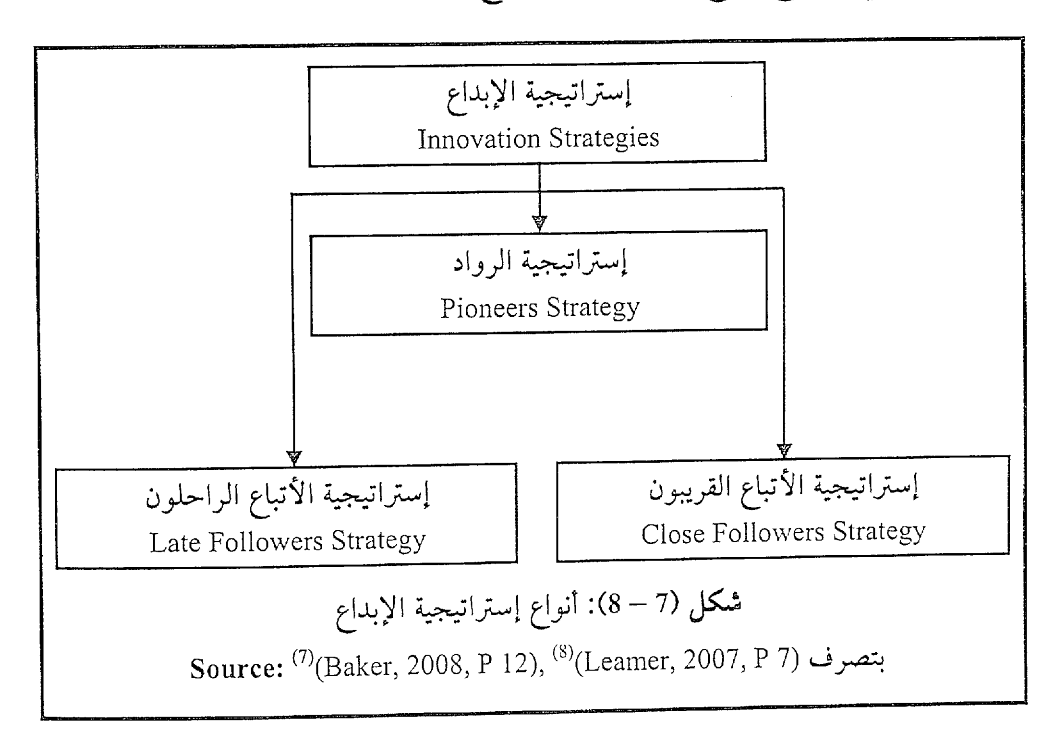
1. **إستراتيجية الرواد Pioneers Strategy**: يقصد بها المنظمات الرائدة في الأسواق والتي تتسم بالإبداع والتجدد والابتكار لمنتجات جديدة ووسائل تقديمها، بذلك تكون هي السابقة دائما في الابتكار والإبداع وقد تكون هي القائدة في الأسواق.
   إن الإبداع والابتكار يحتاج إلى استثمارات مالية عالية قد لا تستطيع أية منظمة توفيرها لهذه العملية، لذلك فإن المنظمات ذات القدرات المالية والبشرية العاليتين هي وحدها القادرة على اتباع من هذه الإستراتيجيات المكلفة.
2. **إستراتيجية الأتباع القريبين Close Followers Strategy**: تعتمد هذه الإستراتيجية من المنظمات القريبة من المنظمة الرائدة والتي تعمل في نفس المجال، وتكون في نفس أسواق المنظمة الرائدة أو القريبة منه، فيقوم هؤلاء الأتباع بتقليد المنتجات التي ابتكرها الرواد وكذلك محاولة تطوير عملية تقديم هذه المنتجات عن طريق تحسين أساليب تقديمها أو التقنيات المساعدة في تقديمها. وبالتالي فإن هذا

النهج يستمر من قبل المنظمات التابعة ليصبح اتجاهاً استراتيجياً تستمر عليه المنظمة لفترة طويلة وبشكل مساير للمنظمات الرائدة.

3. **إستراتيجية الأتباع الراحلين Late Followers Strategy:** لا يختلف جوهر هذه الإستراتيجية عما سبقها (إستراتيجية الأتباع القريبون)، حيث يقوم هؤلاء أيضاً بتقليد المنتجات للرواد وأسلوب عملية تقديم تلك المنتجات للأسواق التي يعملون بها والتي قد تكون قريبة أو بعيدة عن أسواق المنظمة الرائدة. وإن الاختلاف الأساسي عن الإستراتيجية السابقة يكمن بما يلي:

- إن تقليد المنتجات للمنظمة الرائدة لا يمثل لهم نهجاً أو اتجاهاً إستراتيجياً بل هو أقرب إلى التوجه التكتيكي الاختباري ولذلك فهم بانتظار مدى نجاح عملية التقليد هذه.
- عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية في الاستمرار بالأداء المبدع في تقديم هذه المنتجات لفترات طويلة.
- التقنيات المستخدمة في تقديم هذه المنتجات المتطورة قد لا تكون في نفس مستوى ما يقدمه الرواد.
- قد تكون تلك المنتجات المتطورة ليست المجال الرئيسي لعمل هؤلاء الأتباع.
- عدم قدرة منتجاتهم هذه على التنافس مع منتجات المنظمات الرائدة.
- التحول إلى مجالات صناعية أو أسواق أخرى للعمل فيها، وبذلك أطلق عليها «الأتباع الراحلون» أي أنهم غير مستمرين في التعامل في نفس المنتجات الإبداعية للرواد.

والشكل التالي يوضح أنواع إستراتيجية الإبداع:



شكل (7 – 8): أنواع إستراتيجية الإبداع

Source: [7](Baker, 2008, P 12), [8](Leamer, 2007, P 7) بتصرف

ج. **الإستراتيجيات المستندة على هيمنة السوق**

Strategies Based on Marketing Dominance

إن المنظمات تصنف وفقاً لحصتها السوقية ومدى الهيمنة والسيطرة على الصناعة. وإن هذه الإستراتيجية تعني أن المنظمة التي تستخدمها منظمة قائدة ومسيطرة على سوق الصناعة التي تقدمها إلى هذه السوق.

تنقسم هذه الإستراتيجية إلى ثلاثة أنواع:

- إستراتيجية القائد Leader Strategy.
- إستراتيجية المتحدي Challenger Strategy.
- إستراتيجية التابع Follower Strategy.

1. **إستراتيجية القائد Leader Strategy**

ويطلق عليها إستراتيجية قيادة السوق (Market – Leader Strategy) وهي قيام المنظمة بالاعتماد على شبكة واسعة من التوزيع، بالإضافة إلى التسهيلات التي

تقدمها هذه المنظمة والتي تميزها وبالتالي سيطرتها على السوق وقيادته من خلال ما تتمتع به من جودة في المنتجات المقدمة والتسهيلات الممنوحة للمستفيدين منها، مما يزيد من إقبال الزبائن للتعامل معها. وإن إستراتيجية القائد أو قيادة السوق تهدف إلى البقاء في وضعها القيادي الحالي. وإن هذا الهدف تتوسطه أهداف أخرى كزيادة الحصة السوقية والمحافظة عليها من خلال وضع إستراتيجية تسعيرية وترويجية هدفها زيادة إقبال الزبائن للتعامل مع هذه المنظمة الخدمية والذي حتماً ينعكس إيجاباً على زيادة ونمو الحصة السوقية والتي تبقيها كمنظمة قائدة في السوق.

2. إستراتيجية المتحدي Challenger Strategy

ويطلق عليها إستراتيجية متحدي السوق (Market-Challenger Strategy). إن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المنظمات بتحدي المنظمات القائدة في سوق المنتجات وذلك باستخدام إحدى الإستراتيجيات التالية:

- **إستراتيجية الهجوم المباشر (Direct Attack Strategy)**: تستخدم عادةً كأداة لمواجهة المنافسين وخاصة الكبار منهم في أجزاء معينة من السوق، وذلك باستخدام أسلوب التحدي في السياسة السعرية أو التجديد في أنواع المنتجات المقدمة.
- **إستراتيجية الباب الخلفي (Back-Door Strategy)** تستخدم هذه الإستراتيجية في قطاعات سوقية مختلفة أو متجانسة، وتتم من خلال شبكات واسعة من قنوات التوزيع، فروع، وسطاء معتمدون في كل قطاع سوقي معين.
- **إستراتيجية السمك الصغير (Guppy Strategy)**(*): وفق هذه الإستراتيجية فإن التحدي يستهدف المنافسين الصغار في الصناعة. وإن الهدف العام لإستراتيجية المتحدي في سوق المنتجات هو لدفع المنظمة للحصول على أكبر حصة سوقية من خلال الضغط على المنافسين الكبار والصغار منهم.

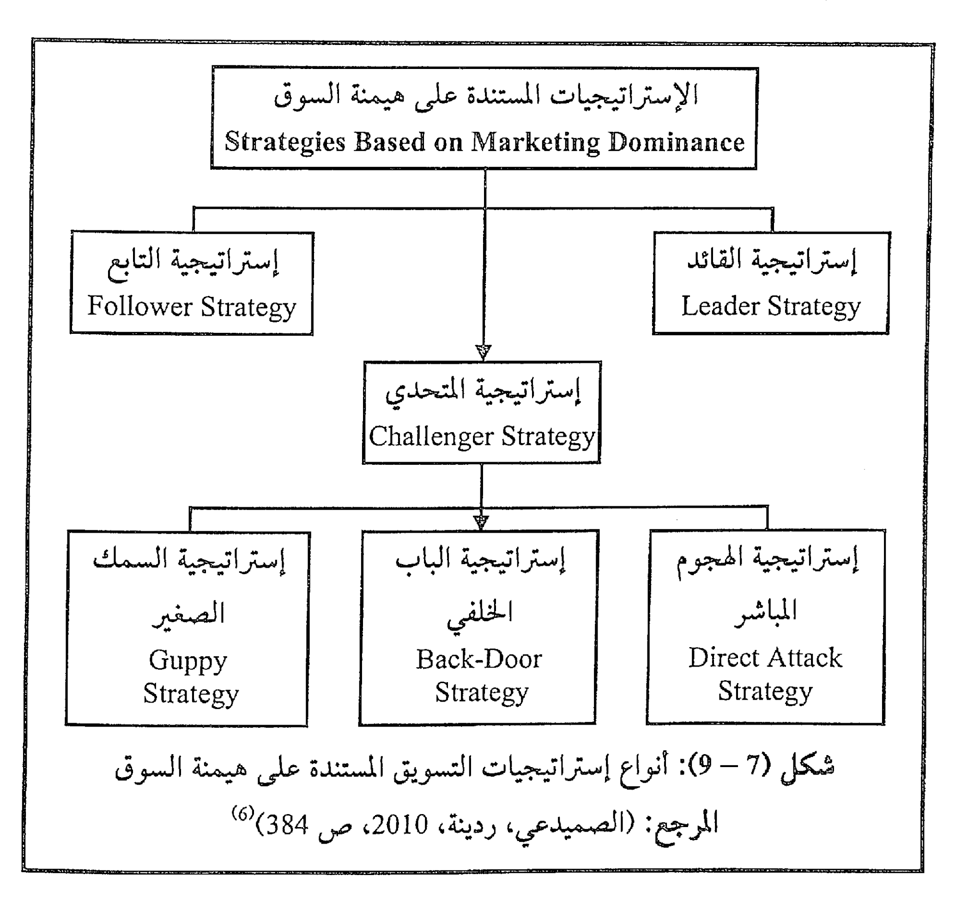
3. إستراتيجية التابع Follower Strategy

ويطلق عليها الإستراتيجية السوقية للأتباع (Market-Follower Strategy) تعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات الأفضل للمنظمات الصغيرة والتي لا

(*) أصل الكلمة (Guppy)افريقية وتعني السمك الصغير.

تتمكن من منافسة المنظمات الكبيرة. وإن الأساس في هذه الإستراتيجية هو أن جهود المنظمة يتركز على السوق المتواجدة فيه أو أجزاء معينة منه، وكذلك تعتمد هذه الإستراتيجية على تقليد المنتجات للمنظمات الكبرى. وإن إستراتيجية تقليد المنتجات تعتبر مربحة حالها حال إستراتيجية تجديد المنتجات وذلك لانعدام تكاليف الابتكار التي تتحملها المنظمة المبتكرة. وعلى ضوء ذلك فإن الكثير من المنظمات تحاول تقليد سلعة أو خدمة معينة وطرحها للأسواق وبالتالي تلقى قبولاً لا بأس به من الكثير من الزبائن.

والشكل التالي يوضح أنواع هذه الإستراتيجية.



شكل (7 – 9): أنواع إستراتيجيات التسويق المستندة على هيمنة السوق

المرجع: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 384)[6]

د. إستراتيجية التسويق المتمركز على الزبون

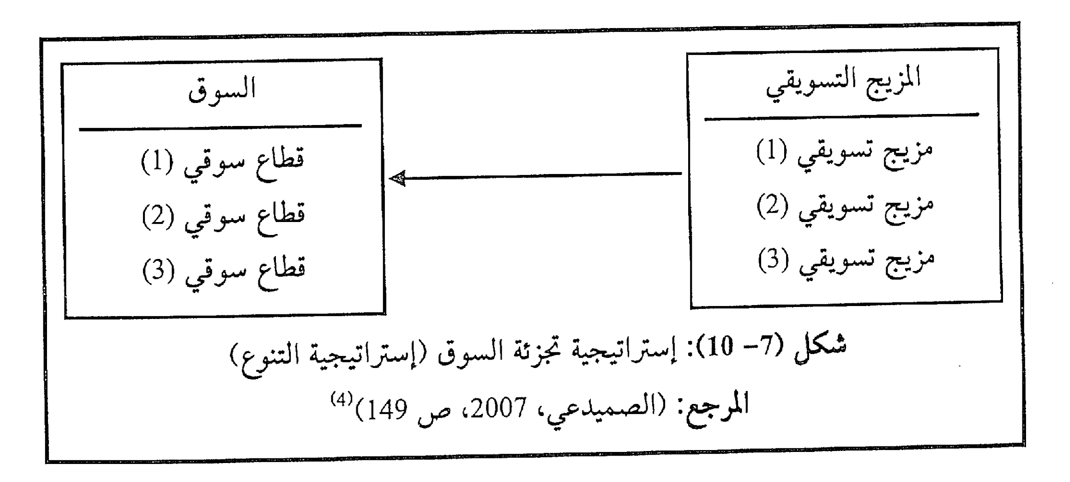
Customer – Central Marketing Strategies

الاتجاهات الحديثة للتسويق في الوقت الراهن تركز على الزبائن ومحاولة جذبهم للتعامل مع المنظمة ومن ثم المحافظة عليهم، كذلك العمل على إعداد الزبائن ونموها عن طريق تقديم قيمة أكبر يمكنها من إحداث الرضا لديهم وثم الولاء للمنظمة ومنتجاتها. وإن الاتجاه الإستراتيجي لا يمكن أن يتم إلا من خلال فهم حاجات ورغبات الزبائن والعمل على تلبيتها بأفضل الوسائل والطرق بما يخلق إشباعاً لتلك الحاجات وثم تحقيق الرضا والولاء لهذه المنظمة.

وكما هو معروف بأن الزبائن مختلفين في حاجاتهم واتجاهاتهم وخصائصهم الشخصية والديمغرافية والاجتماعية وغيرها، الأمر الذي يتطلب تقليل هذه الاختلافات إلى أدنى مستوى بالشكل الذي يساعد على صياغة الإستراتيجيات الملائمة لطبيعة الزبائن المراد الوصول إليهم. وبهذا الصدد يشير كل من (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 137)[13] لوجود ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات التسويقية التي يمكن أن تخدم إدارة التسويق في المنظمة الخدمية بهذا الصدد وهي:

1. إستراتيجية تجزئة السوق Market Segmentation Strategy

ويطلق عليها أيضاً إستراتيجية التنويع (Differentiate Strategy Marketing)، وإن أساس هذه الإستراتيجية هو قيام المنظمة بتجزئة السوق (Marketing Segmentation) إلى قطاعات أو مجموعة من الزبائن ذوي خصائص مشتركة، وبمعنى آخر إن هدف تجزئة السوق هو محاولة لتقليل الاختلافات الشخصية والديمغرافية والاجتماعية بين فئات الزبائن للوصول إلى نوع من التشابه والتماثل قدر المستطاع، وبالتالي خلق قطاعات سوقية ذات سمات مشتركة من ناحية خصائصها المختلفة. وعلى ضوء هذه التجزئة تقوم المنظمة بوضع إستراتيجيات المزيج التسويقي الذي يتناسب مع كل قطاع من القطاعات المميزة، وبالتالي يعامل على أنه سوق مستهدف منفصل عن القطاعات الأخرى، والشكل التالي يوضح ذلك:



شكل (7– 10): إستراتيجية تجزئة السوق (إستراتيجية التنوع)

المرجع: (الصميدعي، 2007، ص 149)[4]

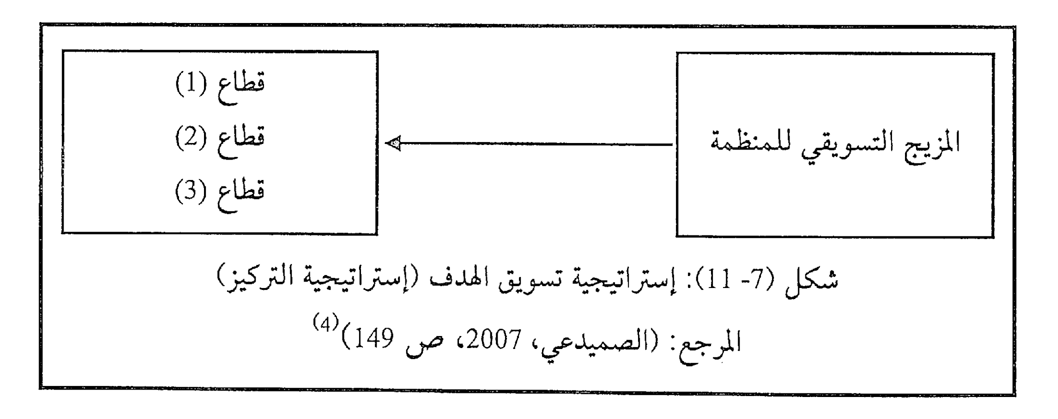
2. إستراتيجية تسويق الهدف Target Marketing Strategy

ويطلق عليها إستراتيجية التركيز (Concentrated Marketing Strategy)، وتستند هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتقويم جاذبية كل قطاع سوقي ترغب في التعامل معه. وإن نتائج هذا التقويم ستحدد أي من القطاعات المختارة سيتم استهدافها والتي يمكن أن تنتج فيه أكبر قيمة عميل مربحة وتحافظ على هذه القيمة بمرور الزمن من خلال إقامة علاقة زبون مربحة وطويلة المدى. وإن هذه المسألة لم تتحقق إلا من خلال ما تقدمه المنظمة من خدمات متميزة قادرة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن وإرضائهم وثم خلق الولاء لمنتجات المنظمة. ولذلك فإن تسويق الهدف هو عبارة عن تلك العملية التي يتم فيها تقويم جاذبية كل قطاع سوقي واختيار قطاع واحد أو أكثر لدخوله (الصميدعي، الجيوسي، 2009، ص 544)[12].

إن إستراتيجية تسويق الهدف تعني قيام المنظمة بالتركيز على قطاع أو عدد قليل من القطاعات من خلال صياغة مزيج تسويقي واحد يستهدف هذه القطاعات.

3. إستراتيجية موقع السوق Market Positioning

إن إستراتيجية تحديد موقع السوق (Market Positioning) تعني قيام المنظمة بعمل ترتيب معين يسمح لمنتجات المنظمة من أن تحتل مكانة واضحة ومميزة ومرغوباً فيها في أذهان الزبائن قياساً بمنتجات المنظمات المنافسة.



شكل (7- 11): إستراتيجية تسويق الهدف (إستراتيجية التركيز)

المرجع: (الصميدعي، 2007، ص 149)[4]

إن تحديد الموقع الفعال للمنتج لابد أن يكون مميزاً فعلاً بعرض تسويقي للمنظمة من خلال التركيز على القيمة الأكبر التي يقدمها هذا المنتج. وإن بناء الموقع المرغوب فيه ليس هو الخطوة الأخيرة بل لابد من القيام بخطوات أخرى مساعدة ومكملة هي توصيل هذا الموقع لزبائن الهدف، وفي نفس الوقت يجب أن يدعم برنامج التسويق الكلي للمنظمة.

إستراتيجية تحديد الموقع المختار لمنتجات المنظمة. والشكل التالي يوضح تلك الإستراتيجيات.

إستراتيجية التسويق المتمركز على الزبون
Customer- Central Marketing Strategies

إستراتيجية تسويق الهدف
Target Marketing Strategy

إستراتيجية تجزئة السوق
Market Segmentation Strategy

إستراتيجية موقع السوق
Market Positioning

شكل (7 – 12): إستراتيجيات التسويق المتمركز على الزبون

المرجع: (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 137)[13] بتصرف

٥. إستراتيجيات التسويق وفقاً للمحيط الذي تعمل فيه

ضمن التطورات الحديثة للفكر الإستراتيجي التسويقي فقد ظهر في الآونة الأخيرة مصطلحان جديدان يتعلقان بأنواع الإستراتيجية التسويقية وفقاً للمحيط الذي تعمل به المنظمة وهما: (http//: ar.wikipedia.org, 2010, P 1 – 2)(14)

- إستراتيجية المحيط الأزرق.
- إستراتيجية المحيط الأحمر.

1. إستراتيجية المحيط الأزرق

يشير المحيط الأزرق إلى البيئة الهادئة بطيئة التغير والمنظمات أكثر قدرة على التنبؤ بمتغيراتها، كذلك تتصف بضعف المنافسة. وإن إستراتيجية المحيط الأزرق هي التي تحدد من خلال التوسع في مساحات جغرافية سوقية غير معروفة مسبقاً، وخلق الطلب وفرص النمو المعرفي والمخطط.

وبالرغم مما يتسم به المحيط الأزرق من سمات وخاصة فيما يتعلق في المنافسة ومستواها، وكذلك فإن الظروف البيئية وخاصة الاقتصادية منها يشير بوضوح إلى أهمية زيادة المحيطات الزرقاء، فإن فرص النجاح لا تكبر بل على العكس فإن هذا النجاح سيكون أقل نتيجة لزيادة المخاطر، حيث يكمن الأمر في كيفية النجاح في المحيط الأزرق.

إن مسألة النجاح هذه تعتمد أساساً على مبادئ صياغة الإستراتيجية التسويقية الزرقاء الناجحة ومستوعبة لكافة الظروف السائدة في المحيط الأزرق، إضافة إلى آلية تنفيذ هذه الإستراتيجية في الواقع.

إن صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق يجب أن تركز على مسألتين إذا ما أريد لها النجاح في ذلك، وهما:

- زيادة الفرص: التوسع في استغلال الفرص المتاحة في بيئة الأعمال الزرقاء.
- تقليل المخاطر: محاولة أن تكون المخاطر أقل ما يمكن من خلال النظرة التكاملية بين صياغة الإستراتيجية وكيفية تنفيذها.

هناك العديد من الأسس التي تؤدي إلى صياغة تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق بشكل ناجح يهدف إلى زيادة الفرص وتقليل المخاطر.

جدول (7 – 3): أسس صياغة إستراتيجية المحيط الأزرق

المرجع: إعداد المؤلفين

أسس صياغة تنفيذ إستراتيجية المحيط الأزرق	مصادر الخطورة
1. التحديد الدقيق لحدود السوق من خلال إعادة بناء حدود السوق.	مخاطر البحث
2. التركيز على الصورة كاملة وليس الأرقام.	مخاطر التخطيط
3. النظرة إلى ما بعد الطلب الحالي أي نظرة تنبؤية للطلب المستقبلي.	مخاطر الموازنة للمنظمة
4. السعي لاعتماد أساليب وسياسات إستراتيجية صحيحة.	مخاطر أساليب ونماذج العمل
5. التغلب على المشاكل التنظيمية الأساسية.	مخاطر التنظيم
6. وضع خطط تنفيذ ضمن اتجاهات الإستراتيجية.	مخاط تغيير الإدارة

إن إستراتيجية المحيط الأزرق الناجحة يجب أن تلبي منحنى القيمة بثلاثة مؤشرات أو معايير، هي:

- **التركيز:** إن فقدان التركيز سيؤدي إلى ارتفاع التكاليف ويفقد نموذج إدارة الأعمال فيها من التطبيق لهذه الإستراتيجية.
- **التفرد:** إن فقدان التفرد يجعل المنظمة غير متميزة وغير متفردة في السوق.
- **الشعار:** حين يفقد الشعار المنتج الذي يخاطب الزبائن فإنه يأخذ شكلا تقليديا للقيمة دون الإمكانيات اللازمة على الإقناع الذي يعتبر الأساس في جذب الزبائن وتحقيق أهداف المنظمة.

2. إستراتيجية المحيط الأحمر

إن إستراتيجية المحيط الأحمر تشير إلى أن المنظمة تعمل في بيئة متحركة ومتفاعلة تتسم بوجود عدد من المنظمات المتماثلة، وإن التنبؤ في هذه البيئة صعب التوقع ويتطلب مرونة عالية للتعامل معها.

إن إستراتيجية المحيط الأحمر تشير إلى الإستراتيجيات الموجودة حالياً وضمن رقعة سوقية (مساحة سوقية) معروفة الحدود. وإن وجود عدد من المنظمات المتماثلة

في ما تقدمه من منتجات في نفس الأسواق أو السوق، وهذا يشير إلى أن منظمة الأعمال تواجه منافسة شديدة، الأمر الذي يتطلب من المنظمة استخدام ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية وخبرات ومهارات... وغيرها. في صياغة إستراتيجية التسويق الحمراء القادرة على محاكاة المنافسة والصمود أمامها في هذه الأسواق.

إن الفرص المتاحة أمام المنظمة محدودة وتتطلب السرعة للاستجابة لها واستغلالها، وإضافة إلى المخاطر الكبرى التي تواجه عمل هذه المنظمات. هناك العديد من الأسس لصياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأحمر وكما هو مبين في الجدول التالي:

جدول (7 – 4): أسس صياغة إستراتيجية المحيط الأحمر

المرجع: إعداد المؤلفين

أسس ومبادئ صياغة وتنفيذ إستراتيجية المحيط الأحمر	**مصادر الخطورة**
1. تحديد أجزاء السوق المستهدفة وذلك بإعادة بناء حدود السوق للتعامل معه.	مخاطر البحث
2. التركيز على المرونة العالية في التعامل والتكيف للمحيط الأحمر	مخاطر التخطيط
3. البحث عن حاجات ورغبات الزبائن المتجددة ومحاولة تلبيتها بشكل متميز.	المخاطر المادية والموازنة للمنظمة
4. وضع المنهج الإستراتيجي الصحيح لعملية التنفيذ الصحيح.	مخاطر سياق أو نماذج العمل
5. تذليل العقبات التنظيمية الأساسية	مخاطر التنظيم
6. وضع الإطار التنفيذي الواضح لإستراتيجية المحيط الأحمر	مخاط الإدارة
7. التركيز في صياغة الإستراتيجية على: • التفرد. • التميز. • الريادية. • الإبداع. • الابتكار.	مخاطر المنافسة
8. وضع إستراتيجيات تنافسية أساسها الزبون.	مخاطر الإستراتيجيات التنافسية

ويجب على إستراتيجية المحيط الأحمر أن تلبي منحنى القيمة للمنظمة من خلال:

- **التميز**: إن خطوات التميز تعني عدم قدرة المنظمة على خلق القيمة.
- **المرونة**: إن فقدان المرونة في التخطيط والتنفيذ سوف يعقد نموذج الأعمال من حيث التطبيق والتنفيذ.
- **التركيز على إدارة علاقات الزبون (CRM)**: إن فقدان إدارة علاقات الزبون طويلة سوف يؤثر على نجاح الإستراتيجية التسويقية للمنظمة.
- **الريادية**: إن فقدان الريادية في تلبية حاجات ورغبات الزبائن المتجددة يعني فشل الإستراتيجية المعدة لذلك.
- **تسليم قيمة أعلى**: إن فقدان إستراتيجية تسليم قيمة للزبون يعني عدم قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق.

مراجع الفصل السابع

1. Baker, M, (1993), Marketing Theory and Practice, McMillan Education L. TD 2[cd], London.
2. Thompson, J, (1994), Strategies Management Concept Practice and Cases, Harper or Row Publish.
3. الصميدعي، محمود، (2000)، مداخل التسويق المتقدم، الاردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
4. الصميدعي، محمود، (2007)، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. الصميدعي، محمود، (2010)، إستراتيجيات التسويق، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
6. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2010)، تسويق الخدمات، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. Baker, M, (2008), The Strategic Marketing Plan Audit, Cambridge Strategy, Publications, Wikinpa Projects, 2009.
8. Leamer, R. S, (2007), Mark Punk Marketing Journal of Consumer Marketing No 24, New York.
9. Vactin, Kotelnikog, (2010), Marketing Mix, Developing Effective Marketing Strategy, www.1000 ventures. com/ business.
10. Gillgan Colin & Wilson Richard, (2010), Strategic Marketing Planning, Butter Worth – Heinclann edition, B. H.
11. Malcolm Donald, (2001), Marketing Plan Crafield School of Management, The Marketing Processes Company USA.
12. الصميدعي، محمود، الجيوسي سليمان، (2009)، تسويق الخدمات المالية، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
13. كوتلر فليب، ارمسترونج، جيري، (2007)، أساسيات التسويق، الرياض درا المريخ للنشر والتوزيع.
14. Http://ar.Wikipedia.org/ Wiki/ (2010), Marketing Strategy.

الفصل الثامن

إستراتيجيات المزيج التسويقي

Marketing Mix Strategies

الفصل الثامن

إستراتيجيات المزيج التسويقي

المقدمة Introduction

إن المزيج التسويقي يعتبر الأداة التي تساعد في تنفيذ إستراتيجية التسويق وكذلك تأثيره الواضح على صياغة الإستراتيجية التسويقية وارتباطه الوثيق بهذه الإستراتيجية باعتبار أن إستراتيجيات المزيج التسويقي ما هي إلا الوسيلة التي تترجم إستراتيجية التسويق على واقع التطبيق والتنفيذ.

إن تحليل المزيج التسويقي المناسب مهم جداً لتنفيذ الخطط الإستراتيجية التسويقية الخاصة لكل عنصر من عناصر هذا المزيج الذي يتكون من أربعة عناصر (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) وهذا ما يعبر عنه بالمزيج التسويقي التقليدي.

إن هذه العناصر الأربعة لابد لها من أن تتكامل وتتفاعل فيما بينها وصولاً للمزيج التسويقي الفاعل. وإن صياغة إستراتيجيات كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي تخضع للاعتبارات المتعلقة بإستراتيجية التسويق والمنظمة. وفي نفس الوقت طبيعة المهام التي يضطلع بها كل عنصر وكذلك دوره في تنفيذ الإستراتيجية التسويقية.

إن إستراتيجيات المزيج التسويقي إذا ما أعد لها إعداداً صحيحاً فإنه حتماً سوف يؤثر على نجاح تنفيذ إستراتيجية التسويق باعتبار أن هذه العناصر تشكل وحدات العمل الإستراتيجية (SBU) التي تتولى نقل التوجهات الإستراتيجية التسويقية إلى حيز العمل الفعلي والواقعي.

في هذا الفصل سنتناول ما يلي:

1. مدخلا في المزيج التسويقي.
2. إستراتيجيات المنتجات.

3. إستراتيجيات التسعير.
4. إستراتيجيات التوزيع.
5. إستراتيجيات الترويج.

أولاً: مدخل في المزيج التسويقي Issue in Marketing Mix

إن إستراتيجية التسويق تعتبر الأداة التي توفق بين المبادئ العامة التي بواسطتها تستطيع إدارة التسويق تحقيق أهدافها في السوق، وبين وحدات العمل ذات المساس المباشر لأنشطة التسويق في الأسواق، وهذا يتم من خلال وضع الخطط العريضة لإستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي وكذلك التكتيكات اللازمة للتعامل مع الظروف البيئية المحيطة والمناخ التنظيمي السائد ضمن توجيهات إدارة المنظمة وإدارة التسويق فيها. وكذلك يجب أن تحتوي هذه الإستراتيجية التسويقية القرارات الأساسية المتعلقة بالموازنة بين المهام الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي، والكلف المرتبطة على تنفيذ هذه المهام.

إن ميزانية التسويق التي تتضمن توزيع الإنفاق والتكاليف على عناصر المزيج التسويقي وفقاً لرؤيا الإستراتيجية المتوازنة بين طبيعة المهام ومتطلبات عملية التنفيذ. كذلك فإن وضع ميزانية التسويق لا يمكن أن تتم إلا من خلال التحديد الدقيق لدور كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي. ووفقاً لذلك فإن إستراتيجية التسويق لابد لها من أن تحدد مؤشرات وطبيعة عمل كل عنصر سواء على الأمد الطويل أو الأمد القصير أو المتوسط. وبمعنى آخر فإن إستراتيجية التسويق يجب أن تحدد الدور الإستراتيجي والتكتيكي لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.

أ. عناصر المزيج التسويقي

يعتبر المزيج التسويقي (Marketing Mix) من أهم مفاتيح التسويق الحديث، وهو عبارة عن مجموعة الأدوات التي تستخدمها منظمات الأعمال في عمليات تسويق منتجاتها وتحقيق أهدافها التسويقية.

من الناحية النظرية فإن هناك العديد من الأدوات التي تستخدمها المنظمات في عمليات التسويق، إلا أن أول من جمع تلك الأدوات وأطلق مصطلح (Ps4) هو

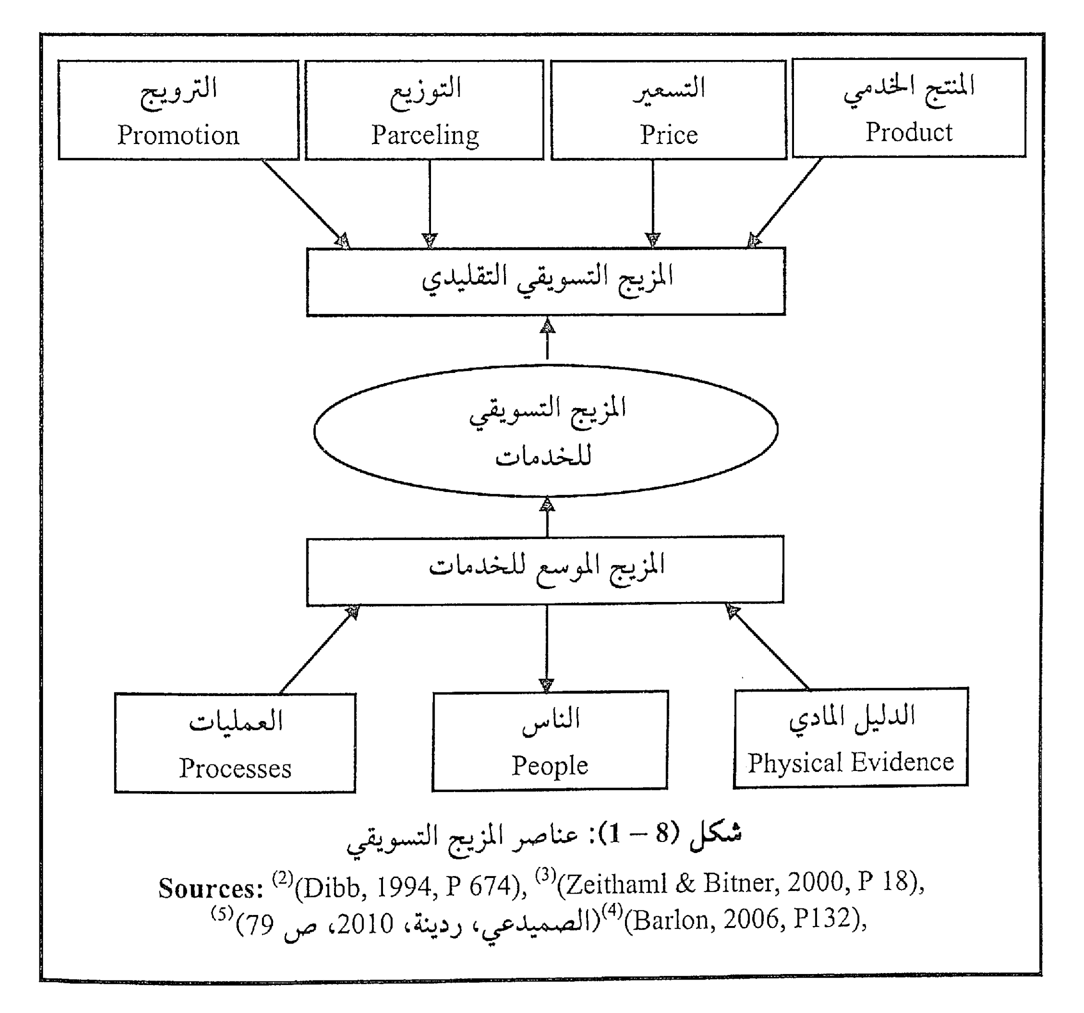
(ماركاتي)، وهي دلالة على المزيج التسويقي التقليدي الذي يتألف من: (الصميدعي، الساعد، 2007، ص 54 – 55)[1].

1. المنتج Product .
2. السعر Price.
3. المكان (التوزيع) Place .
4. الترويج Promotion.

إن تفاعل العناصر القياسية الأربعة (Ps4) (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج) لتشكل المزيج التسويقي لكل من المنتجات والخدمات مع اختلاف أساليب التطبيق، إلا أن (Dibb, 1994, P 647)[2] أشارت إلى أنه بالإمكان إضافة عناصر أخرى لمزيج تسويق الخدمات لتزداد سعته وتتضمن سبعة عناصر أطلق عليها المزيج التسويقي الموسع للخدمات (P_s7)، وإن هذه الإضافة قد اتفق معها الكثير من الباحثين وعلى رأسهم كل من (Zeitham1 & Bitner, 2000, P 18)[3]. وإن العناصر الثلاث الإضافية هي:

- العمليات Processes .
- الناس People .
- الدليل المادي Physical Evidence.

والشكل التالي يوضح المزيج التسويقي التقليدي الموسع:



شكل (8 – 1): عناصر المزيج التسويقي

Sources: [2](Dibb, 1994, P 674), [3](Zeithaml & Bitner, 2000, P 18), [4](Barlon, 2006, P132), [5](الصميدعي، ردينة، 2010، ص 79)

فيما يلي إيجاز هذه العناصر:

- **المنتج Product**: يقصد بالمنتج السلع المادية، الخدمات، والأفكار التي تقوم المنظمة بإنتاجها وتقديمها للأسواق المختلفة وفقاً للمواصفات وجودة وخصائص معينة تلبي حاجات ورغبات الزبائن وتحقق لهم الإشباع والرضا.
- **التسعير Price**: يعتبر السعر من القرارات الإستراتيجية المهمة التي لها انعكاسات ايجابية أو سلبية على تسويق المنتجات.

- **المكان (التوزيع) Place**: يعد المكان أو التوزيع من الأنشطة المهمة في تسويق المنتجات، وإن تحديد المنافذ التوزيعية المناسبة للمنتجات (المباشرة أو غير المباشرة) يعتمد على طبيعة المنتجات المقدمة ومكان ووقت تقديمها.
- **الترويج Promotion**: إن الترويج يعتبر عاملاً مؤثراً لدفع الزبون للتعامل مع المنظمة وما تقدمه من منتجات في الأسواق المختلفة.
- **الناس (الأفراد) People**: يمثل الأفراد العنصر الأساسي في إنتاج وتقديم الخدمات فمن دون هذا العنصر سوف لا يمكن إنتاج الخدمة وتقديمها والإستفادة منها.
- **الدليل المادي Physical Evidences**: يمثل الدليل المادي أو البيئة المادية المستلزمات المادية الداعمة والمساعدة في تقديم الخدمات (السلع، المباني، التجهيزات...) التي تسهل عملية تقديم الخدمات.
- **العمليات Processes**: تمثل الإجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، ولذلك فإن الاحتواء المباشر للزبون فيما يتعلق بإنتاج أغلب الخدمات والإمكانيات الفنية لكافة الخدمات يتعاظم خلال العمليات التي يتم إجراؤها عند أداء الخدمة.

ب. تكامل عناصر المزيج التسويقي

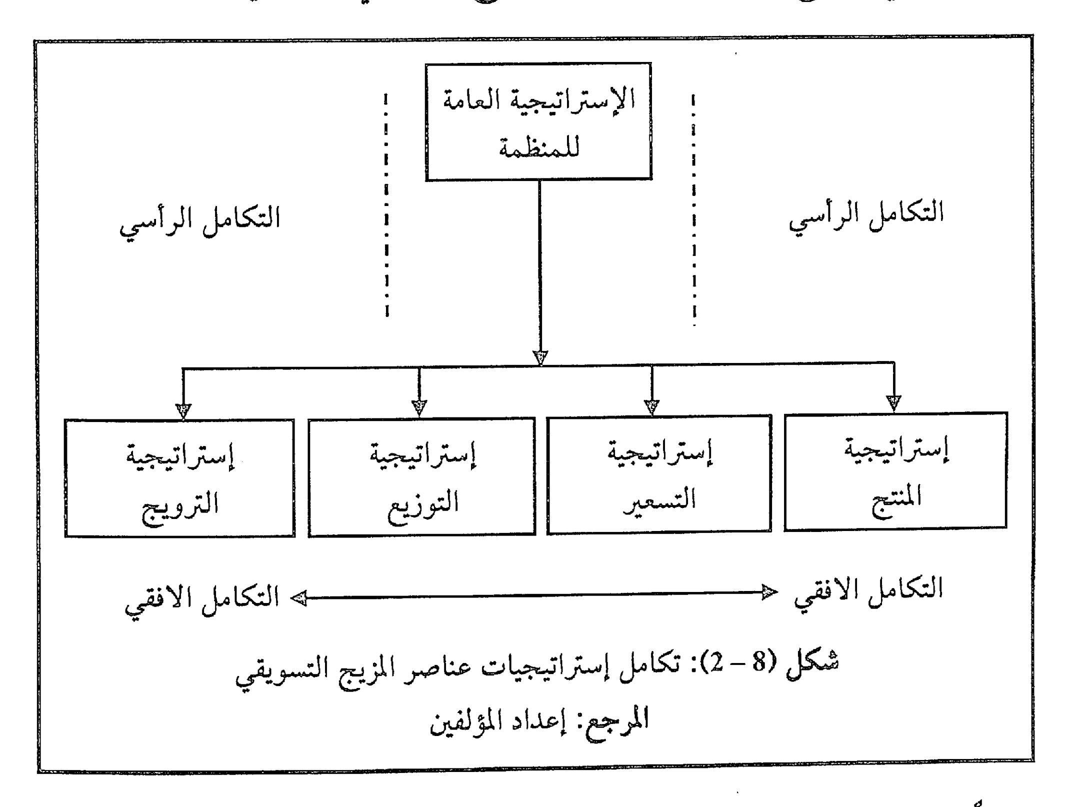
إن عناصر المزيج التسويقي لابد أن تتفاعل وتتكامل فيما بينها للوصول لتحقيق أهداف إدارة التسويق، وعليه فإن إستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي تمثل كل منها جزءاً مشتقاً لإستراتيجية التسويق، وإن كل عنصر لابد أن يكمل التالي ويسير بنفس الاتجاه المحدد للإستراتيجية التسويقية للمنظمة.

إن تكامل إستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي يأخذ اتجاهين:

أ. **التكامل الرأسي**: باعتبار أن إستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي هي إستراتيجيات مشتقة من إستراتيجية التسويق باعتبارها الموجه العام لكافة إستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي.

ب. **التكامل الأفقي**: بالنظر لكون عناصر المزيج التسويقي يمثل كل منها جزءاً مكملاً للآخر داخل الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وبالتالي يجب أن تكون منسجمة ومتوافقة فيما بينها.

الشكل التالي يوضح هذا التكامل لعناصر المزيج التسويقي التقليدي.



شكل (8 – 2): تكامل إستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي

المرجع: إعداد المؤلفين

ثانياً: إستراتيجيات المنتجات Product Strategy

عندما تقوم إدارة التسويق بإعداد إستراتيجية المنتجات يجب أن تراعي أهمية هذه الإستراتيجية، الوضع الحالي للمنظمة وتأثيراتها المستقبلية على نمو وتطور وأرباح المنظمة. ونتيجة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال بكل جوانبها والطلب المتزايد على مختلف المنتجات وخاصة ذات الجودة العالية والتمييز في سوق يتسم بالمنافسة الشديدة، مما أدرى إلى زيادة اهتمام الإدارة التسويقية بالإستراتيجية المتعلقة بالمنتجات.

إن نمو المنظمة واستمرارها يعتمد بالأساس على قدرتها على تقديم منتجات جديدة وتطوير منتجات قائمة، الأمر الذي أدى إلى ازدياد حجم الاستثمارات في البحوث العلمية الخاصة بالمنتجات. وإن أي منظمة عندما تضع إستراتيجية منتجاتها تهدف من ذلك إلى تحديد الفرص التسويقية الجديدة التي تعطي فائدة وربحاً أكبر على الأموال المستثمرة في ظل أقل مخاطرة ممكنة وكلفة ممكنة.

أ. مفهوم المنتج Product Concept

نظراً لأهمية المنتج على صعيد الإستراتيجيات التسويقية فإن الكثير من الباحثين حاولوا إعطاء مفهوم يحدد الأبعاد التي يتضمنها مصطلح المنتج. ويمكن إيجاز أهمها:

1. عرف (Stanton, 1991, P 113)[6] المنتج بأنه مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة بما في ذلك العبوة واللون والسعر وسمعة ومكانة كل من الشركة المنتجة والبائع وخدمات المنتج والبائع التي يقبلها المشتري كعرض مشجع.
2. أما كل من (Kotler & Armstrong, 2004, P 276)[7] فقد عرف المنتج بأنه شيء يمكن عرضه في السوق بقصد الانتباه، والامتلاك والاستعمال أو الاستهلاك والذي بدوره ربما يرضي الحاجات أو الرغبات.
3. أما (الصميدعي، 2007، ص 182)[8] فقد عرف المنتج بأنه مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يتألف منها ويرتبط بها والتي تعبر عن حاجة ورغبة المستهلك.

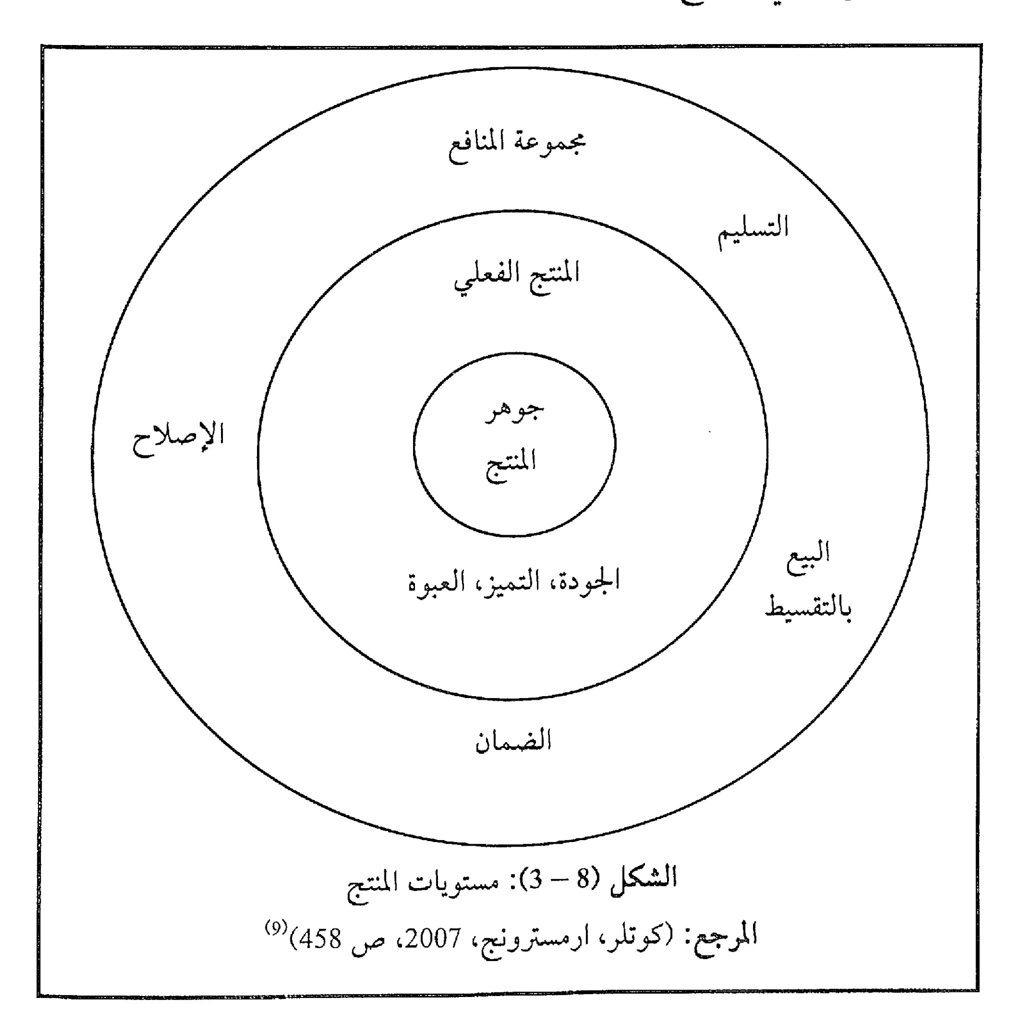
إن المضامين التي تضمنتها تلك التعاريف هي واحد وليس فيها اختلافات جوهرية وكبيرة وتركز على مسألتين أساسيتين:

1. **الخصائص الملموسة**: والتي تعنى بالجوانب التي يلمسها الزبون وتشير إلى كل النواحي المادية المتمثلة باللون والشكل، والتصميم، والحجم... وهي تعبر بشكل أساسي عن السلع المادية.
2. **الخصائص غير الملموسة**: فهي تعنى بالجوانب النفسية والاجتماعية والأخلاقية المتمثلة بالتفاخر والشعور بالراحة... وفي نفس الوقت فإن المنتجات غير الملموسة تشير بوضوح إلى الخدمات والأفكار والمنافع التي يحصل عليها الزبون.

ويشير كل من (كوتلر وارمسترونج، 2007، ص 457)[9] إلى أن للمنتج عدة أبعاد أو مستويات هي:

- **المنتج الفعلي Actual Product**: وهو ما يتعلق بالخصائص الطبيعية والكيماوية للمنتج وتصميمه وغلافه الخارجي واسمه التجاري.
- **جوهر المنتج Cover Product**: وهو ما يتعلق بالمنفعة الجوهرية الناتجة التي يحصل عليها المستهلك أو يتوقع الحصول عليها.
- **المنتج المدعم Augment eat Product**: يتضمن مجموعة المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند شراء المنتج (الخصائص والخدمات) مقارنة بما أنفقه من مال ووقت وجهود عند حصوله على هذا المنتج.

والشكل التالي يوضح ذلك:



الشكل (8 – 3): مستويات المنتج

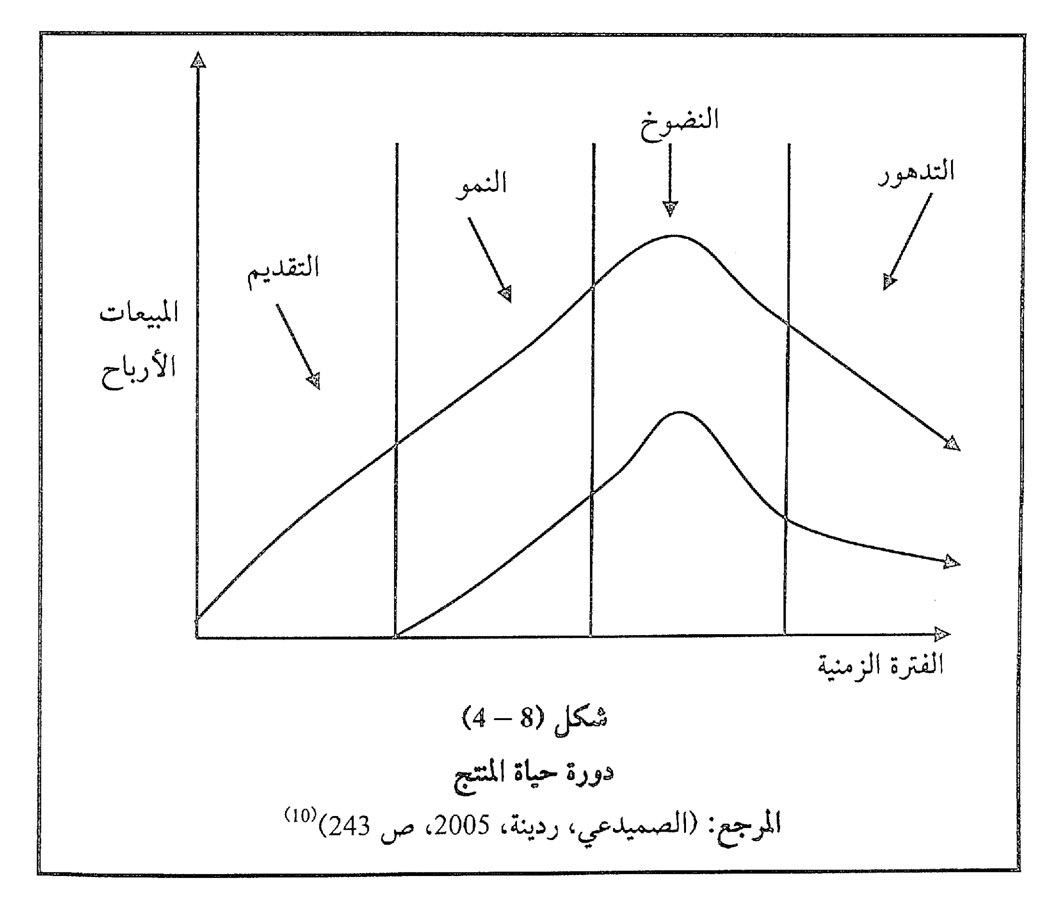
المرجع: (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 458)[9]

ب. دورة حياة المنتج Product Life Cycle

إن مصطلح دورة حياة المنتج يعبر عن المراحل التي يمر بها المنتج منذ تقديمه للسوق إلى حين انتهاء دورة حياته واختفائه عن السوق، ولذلك يمكن تعريف دورة حياة المنتج على أنها تمثل الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه لحين لحظة استبعاده. وكما هو معروف أن البيئة التكنولوجية وما تحمله من تطورات مهمة ومختلفة ومتسارعة تجعل من الصعوبة على المنظمات على صعيد الأطر الثقافية والاقتصادية وغيرها من العوامل، التنبؤ لسنوات عديدة قادمة وذلك لعدم استقرار الطلب والتقدم في تكنولوجيا العمليات، وابتكار الأنظمة ذات التوجه الآلي. وإن هذه المؤشرات مهمة يتوجب على المنظمات دراسة ومعرفة دورة حياة كل منتج من منتجاتها داخل الأسواق. وإن هذه الدراسة مهمة في إعطاء تصورات عن الديناميكية التنافسية للمنتج.

إن تعبير دورة حياة المنتج يتضمن التأكيد على ما يلي:

1. أن للمنتجات حياة محدودة تبدأ بالتقديم وتنتهي بالاستبعاد.
2. تختلف المبيعات من مرحلة إلى أخرى حيث أن كل مرحلة من مراحل دورة الحياة تمثل تحديات، فرصاً، ومشاكل مختلفة للمنتج والبائع.
3. ارتفاع وانخفاض الأرباح في كل مرحلة من دورة حياة المنتج.
4. يتطلب المنتج إستراتيجية تسويقية، إنتاجية، مالية... مختلفة في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج. ولقد اختلف المتخصصون في عدد المراحل التي يمر بها المنتج خلال دورة حياته ولكن هناك شبه اتفاق لأكثر الباحثين على تقسيمها إلى أربع مراحل وكما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (8 – 4)

دورة حياة المنتج

المرجع: (الصميدعي، ردينة، 2005، ص 243)[10]

1. مرحلة **التقديم**: تبدأ هذه المرحلة عند تقديم المنتج للسوق وتمثل نهاية مرحلة ابتكار المنتجات الجديدة، ومن السمات الأساسية لهذه المرحلة:
   - ارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب انخفاض كمية الإنتاج.
   - المنتج غير معروف في السوق مما يتطلب إبلاغ المستهلكين المحتملين بالمنتج الجديد من أجل معرفة ردود أفعالهم عنه.
   - تكون مبيعاته منخفضة مما ينعكس على الأرباح المنخفضة (السلبية).
   - ارتفاع تكاليف التوزيع والتشجيع من النفقات الشخصية أعلى من نسبة المبيعات بسبب الحاجة إلى الجهد التشجيعي وخاصة فيما يتعلق بالحث على تجربة المنتج.
   - عدم التغلب على المشاكل الإنتاجية (التكنولوجية).

- عدم التوسع في حجم الإنتاج والاكتفاء بإنتاج الشكل أو الأشكال الرئيسية من المنتج.
- تميل أسعار المنتج للارتفاع بسبب الكلف الإنتاجية والتسويقية المرتفعة.
- ارتفاع نفقات الترويج وخاصة الإعلان الذي يتخذ شكل الإعلان التعريفي لغرض تعريف الجمهور بالمنتج وما هي فوائد استخدامه ومنافعه.
- عدم التوسع في قنوات التوزيع والاكتفاء بقنوات توزيعية محددة في مناطق مختلفة.

2. **مرحلة النمو:** إن أهم سمات هذه المرحلة هي أن المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع بسبب معرفة المستهلكين بالمنتج في الأسواق نتيجة الجهود التسويقية التي بذلت في المرحلة السابقة. وفيما يلي أهم مؤشرات هذه المرحلة:

- التوسع في إنتاج المنتج كماً إضافة إلى قيام المنتجين بتطوير هذا المنتج وتقديم أشكال جديدة له.
- التوسع في قنوات التوزيع لتشمل مناطق وأسواقاً جديدة.
- تبقى الأسعار ثابتة أو تميل نحو الانخفاض.
- المحافظة على نفس المستوى من نفقات الترويج لمواجهة المنافسين وانتقال الإعلان إلى إعلان تنافسي.
- ازدياد الأرباح.

3. **مرحلة النضوج:** في هذه المرحلة تتباطأ نسبة نمو المبيعات للمنتج ويدخل في مرحلة النضوج السلبي. وتتميز هذه المرحلة بطول فترتها بالقياس إلى المراحل الثلاث الأخرى مما يخلق الكثير من المشاكل والتهديدات أمام إدارة التسويق وبالإمكان تقسيمها إلى المراحل الفرعية الثلاث التالية:

- **مرحلة النضوج الصاعد:** حيث تستمر المبيعات بالارتفاع النسبي ولكن هذا الارتفاع يأخذ سمة النمو البطيء وذلك لكون هذه المرحلة تستقطب منافسين جدد يحاولون دخول سوق إنتاج هذا المنتج.

- **مرحلة النضوج المستقر:** تتسم المبيعات بالاستقرار النسبي لعدم وجود مستهلكين جدد يشترون هذا المنتج وعدم وجود من يترك استهلاك هذا المنتج.
- **مرحلة النضوج المنحدر:** في هذه المرحلة تميل المبيعات نحو الانخفاض النسبي ويزداد هذا الانخفاض مع الزمن وهو أحد المؤشرات المهمة لبداية مرحلة التدهور، أما على صعيد سمات المزيج التسويقي فتلاحظ ما يلي:
  - الاحتفاظ بنفس الاتجاهات المتعلقة بالإنتاج الواسع على صعيد الحجم أو عدد أشكال المنتج.
  - تميل الأسعار نحو الانخفاض التدريجي حيث يستخدم السعر كوسيلة مهمة لتنشيط المبيعات.
  - محاولة التفتيش عن قنوات توزيعية في أسواق جديدة.
  - تركيز الجهود الترويجية على تنشيط المبيعات عن طريق تقديم الهدايا والمسابقات.

4. **مرحلة التدهور:** من أهم مؤشرات هذه المرحلة هي أن تميل المبيعات نحو الانخفاض بنسب أسرع مما في المرحلة السابقة نتيجة لتحول المستهلكين عن شراء هذا المنتج إما بسبب التغيير في الأنماط الاستهلاكية لهم أو لظهور منتجات جديدة أكثر تطوراً.

أما أهم السمات المتعلقة بالمزيج التسويقي فهي:

- الانكماش في حجم الإنتاج مع تقليص أشكال المنتج والاكتفاء بالشكل أو الأشكال الرئيسية منه.
- تميل الأسعار نحو الانخفاض السريع لاستخدامه كوسيلة لتنشيط المبيعات.
- الترويج يميل نحو الإعلان التذكيري مع جهود مكثفة لتنشيط المبيعات عن طريق تقديم الهدايا والخصومات.
- انكماش قنوات التوزيع بقيام قسم كبير من الموزعين بترك توزيع هذا المنتج.

ج. الإستراتيجيات التسويقية خلال مراحل دورة حياة المنتج

تختلف الإستراتيجيات التسويقية وفقاً لمراحل دورة حياة المنتج، حيث إن لكل مرحلة من دورة حياة المنتج إستراتيجية تسويقية تتناسب وطبيعة المرحلة التي يمر بها، ويمكن إيجاز هذه الإستراتيجيات بما يلي:

1. إستراتيجيات التسويق في مرحلة التقديم

عند تقديم منتج جديد فإن إدارة التسويق قد تضع مستوى أعلى أو أدنى لكل متغير تسويقي، مثل السلع، التطوير، التوزيع، وجودة المنتج.

وضمن هذه المرحلة تستخدم المنظمات عدة إستراتيجيات يمكن إيجازها بما يلي:

- **إستراتيجية الكشط السريع:** وتتضمن تقديم منتج جديد بسعر عال وبترويج كثيف ومستوى تطوير أعلى، فالمنظمة تضع أسعاراً عالية وذلك لكي تسترد جزءاً من التكاليف المرتفعة في مراحل تطوير المنتج الجديد، للحصول على سعر صاف لكل وحدة كلما كان ذلك ممكنا، وتقوم المنظمة بالإنفاق الكثير على تطوير المنتج لإقناع المستهلكين بمزاياه حتى عند مستوى أعلى للسعر. وتعمل المنظمة على التطوير الكبير لتسريع معدل اختراق السوق. وهذه الإستراتيجية تعطي بعض الإحساس في ظل الافتراضات التالية:
  - جزء كبير من السوق قد يكون غير مدرك للمنتج.
  - أولئك الذين يعرفون أنهم يرغبون للحصول على المنتج ويمكن أن يدفعوا السعر المطلوب.
  - يواجه المصنع منافسة ممكنة ويود أن ينشئ تفضيل لعلاماته.
- **إستراتيجية الكشط البطيء:** والذي يتضمن تقديم المنتج الجديد، في سعر مرتفع ومستوى أدنى من التطوير. وسوف يساعد السعر الأعلى في تشجيع قبول المنتج السريع. وتحافظ المنظمة على تكلفتها التطويرية وذلك لتحقيق مستوى أفضل من التطوير وخفض كلفات التسويق، ويتوقع من هذه التوليفة اختصار الكثير من الأرباح من السوق. وهذه الإستراتيجية تؤدي إلى:
  - إن المنتج محدد في الحجم.

- معظم السوق مدرك للمنتج.
- المشترون مستعدون لدفع أسعار عالية.
- المنافسة ممكنة ولكنها غير ظاهرة.

* **إستراتيجية الاختراق السريع:** تتألف من تقديم المنتج الجديد، وإنفاق الكثير على التطوير. وتعد هذه الإستراتيجية عاملاً مهماً لاختراق أسرع للسوق، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما:
  - يكون السوق كبيراً.
  - يكون السوق غير مدرك للمنتج.
  - عندما يكون معظم المشترين حساسين تجاه السعر.
  - عندما تكون هناك منافسة ضخمة.
  - تدني كلفة وحدة التصنيع بالمنظمة مع منحنى إنتاج وخبرة تصنيع مجتمعة.
* **إستراتيجية الاختراق البطيء:** وتتألف من تقديم منتج جديد بسعر أدنى، ومستوى أدنى من التطوير، وسوف تساعد الأسعار الدنيا على قبول المنتج السريع، وتحافظ المنظمة على كلفات تطويرها وذلك لتحقيق صافي أرباح أكبر، وتعتقد المنظمة أن حاجة السوق هي السعر العالي المرن ولكن بتطوير مرن أدنى، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما:
  - يكون السوق واسعاً.
  - يكون السوق مدركاً للمنتج كثيراً.
  - يكون السوق حساساً تجاه الأسعار.
  - تكون هنالك منافسة ضمنية.

فإذا اختار الرائد إستراتيجية التدني للقيام "بالهجوم" فسوف تكون هنالك مخاطر في المدى القريب مرة أخرى. ونجد أن الرواد في السوق لديهم أفضل اختيار من القيادة في السوق إذا لعبوا كورتهم بطريقة صحيحة، وعلى الرائد أن يرى الأسواق المتعددة في المنتج قد تدخل فيها بحيث أنه يعلم أن هناك صعوبة في الدخول فيها.

2. إستراتيجيات السوق في مرحلة النمو

ضمن هذه المرحلة فإن المنظمات تستخدم عدة إستراتيجيات للحفاظ على نمو سريع للسوق كلما أمكن ذلك:

- تحسين المنظمة من جودة المنتج ويضيف إلى صفات المنتج الجديد وتحسين الأسلوب.
- تضيف المنظمة نماذج جديدة من المنتج.
- يدخل قطاعات السوق الجديدة.
- إضافة قنوات التوزيع الجديدة.
- التركيز على وسائل الترويج وخاصة الإعلان التنافسي.
- يقوم بخفض الأسعار في الوقت المناسب لجذب الطبقة التالية من المشترين الحساسين تجاه الأسعار.

إن المنظمة التي سوف تستمر في اعتماد إستراتيجية توسيع السوق تهدف لتقوية موقفها التنافسي، ويأتي هذا التحسن بكلفة إضافية. فالمنظمة في مرحلة النمو تواجه الاتجاه والتأرجح بين مساهمة السوق الحالية والربحية العالية، وهذا لا يتم إلا بإنفاق أموال كثيرة من أجل تحسين وتطوير وتوزيع المنتج وهذا قد يكسبها موقفاً متميزاً في السوق.

3. الإستراتيجيات التسويقية في مرحلة النضوج

وفي مرحلة النضج فإن بعض الشركات تبعد منتجاتها الأضعف، اعتقاداً منها أن هنالك القليل الذي يمكن عمله. وقد اعتقدوا أن أفضل الأشياء هو الاحتفاظ بأموالهم وإنفاقها على المنتجات الجديدة في أوعية التوزيع. وهذا يتجاهل معدل النجاح الأدنى للمنتجات الجديدة والإطار الضمني العالي الذي لدى المنتجات القديمة. وتعتقد العديد من الصناعات أنها ناضجة كالسيارات والتلفاز، والساعات والكاميرات. وتستخدم المنظمة ثلاثة إستراتيجيات هي تطوير السوق، والمنتج، والمزيج التسويقي.

- **تطوير السوق:** على المنظمة أن توسع السوق لمنتجاتها وذلك من خلال:
  - **تحويل غير المستخدمين:** يمكن أن تحاول المنظمة جذب غير المستخدمين للمنتج: مثلاً، فإن أهم شيء لنمو خدمة الشحن الجوي هي البحث الثابت للمستخدمين الجدد حيث إن ناقلي الجو قد يستعرضون فوائد استخدام الشحن الجوي على النقل البري.
  - **دخول قطاعات السوق الجديدة:** قد تحاول المنظمة دخول قطاعات السوق الجديدة. والتي تستخدم المنتج ولكن ليس العلامة مثلاً حيث تم تطوير علامة جونسون شامبو الأطفال بنجاح إلى المستخدمين الكبار.
  - **الحصول على زبائن المنظمة المنافسة:** قد تجذب المنظمة زبائن المنافسين لمحاولة أو تبني منتجاتها، مثلاً ببسي كولا تحاول مع مستخدمي الكوكا كولا لكي يبدلون إلى الببسي كولا، بحيث تدفع تحدياً وراء الآخر فالزيادة في حجم الاستخدام قد يزداد وذلك بالحصول على زبائن لاستخدام المنتج أكثر.
- **تطوير المنتج:** ويحاول المديرون أيضاً أن يضاعفوا المبيعات وذلك بتغيير صفات ومميزات المنتج. وقد يأخذ هذا عدة أشكال.
  - إستراتيجية تحسين الجودة إلى زيادة الأداء الوظيفي للمنتج ـ فترة عمر المنتج، الاعتمادية، والسرعة، والتذوق. فالمصنع قد يأخذ المنافسة وذلك بتدشين أداة الماكينة المتحسنة والجديدة وطاقم التلفزيون والسيارات، أو المطهرات. ويسمى مصنعو الإعلانات هذه بـ (زائد ـ إيجابي)، وترقية الإضافة الجديدة أو الإعلان عن شيء قوي وكبير أو أفضل. فهذه الإستراتيجية فاعلة للمدى الذي تتحسن فيه الجودة، ويقبل المشترون دعوى الجودة المتحسنة، والعدد الكافي من المشترين والجودة العالية.
  - إستراتيجية التحسين: هي إضافة صفات جديدة في الحجم والوزن والمواد والإضافات والملحقات، والتي توسع من الفترة والسلامة والقناعة مثلاً، وإضافة الطاقة الكهربائية إلى المحركات تزيد من السرعة وتصبح أكثر سهولة.

- **تطوير المزيج التسويقي:** قد يحاول أيضاً مديرو التسويق تطوير المبيعات عبر تغيير عنصر أو أكثر من المزيج التسويقي. وعليهم أن يحددوا أي من عناصر المزيج التسويقي تغييره يمكن أن يحقق النجاح.

4. الإستراتيجيات التسويقية في مرحلة التدهور

تتصف هذه المرحلة بتراجع كمية الطلب على المنتج على الرغم من جهود الأنشطة التسويقية المبذولة مما يدفع المسؤولين في المنظمة إلى حذف هذا المنتج أي استخدام إستراتيجية الحذف أو الشطب لكي تركز جهود الأنشطة على المنتجات الأخرى وتتخلص من التكاليف الإضافية. وإن انخفاض الطلب يكون بسبب ظهور منتجات جديدة ملبية لحاجات ورغبات الأفراد أو كون المنتجات أصبحت لا تلبي هذه الحاجات.

إن وصول المنتج إلى مرحلة التدهور هذا لا يعني أن الإستراتيجية تكون حذف المنتج فقط وإنما سوف يتم اتباع إستراتيجية أخرى لكي تمكن المنظمة من الاستمرار في السوق وفي تقديم منتجات، وذلك من خلال استخدام:

- إستراتيجية تقديم منتجات جديدة تنسجم وطبيعة الطلب في السوق والمتغيرات والتطورات الحاصلة في السوق والمجتمع ككل.
- إستراتيجية التنويع في المنتجات المقدمة وفي المنافع التي يحصل عليها الزبائن.

د. إستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة

New – Product Strategy Development

إن عملية تطوير المنتجات الجديدة تعتبر من العمليات الأساسية والحيوية التي لابد منها إذا ما أرادت المنظمة البقاء، الاستمرار، والنمو في السوق. وإن تقديم منتجات جديدة يعتبر مؤشراً مهماً على حيوية المنظمة ورغبتها في تلبية احتياجات أسواقها وزبائنها. وفي نفس الوقت تعتبر أداة مهمة لتقوية المركز التنافسي للمنظمة.

إن عملية تطوير منتجات جديدة لا يتم بشكل اعتباطي بل يستند على دراسة تحليلية واقعية للسوق ومعرفة التغييرات ذات العلاقة بها.

إن إدارة التسويق في منظمات الأعمال أمامها عدة خيارات إستراتيجية والتي يمكن أن تتبناها لتطوير منتجاتها: (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 190 – 189)[5].

1. **إستراتيجية تنمية وتطوير السوق Market Development Strategy**: ترتكز هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتطوير برنامج لمنتجاتها يمكن من خلاله إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

- قيام المنظمة بتوسيع وتدعيم شبكة توزيعية لمنتجاتها لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها.
- قيام المنظمة بزيادة جاذبية منتجاتها لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في المنتجات المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات.
- البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلاً عن الزبائن الحاليين.

2. **إستراتيجية اختراق السوق: Market Penetration Strategy**: وتقوم المنظمة بناءً على هذه الإستراتيجية بزيادة حجم تعاملها من منتجاتها الحالية في السوق الحالي، وهذه الإستراتيجية تتطلب من المنظمة زيادة جهودها التسويقية المختلفة بهدف:

- تشجيع الزبائن الحالين للمنظمة على زيادة معدلات استخدامهم لمنتجات المنظمة الحالية.
- محاولة جذب واستقطاب زبائن المنظمات المنافسة لشراء منتجات المنظمة.
- محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يتصفون بنفس صفات الزبائن الحالية للمنظمة.

3. **إستراتيجية تطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية**: وتقوم هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتطوير منتجات جديدة أو تعديل المنتجات الحالية لتلائم حاجات الزبائن، كما أن الزبون يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للمنتجات الحالية.

- **إستراتيجية التنويع Synergistic Diversification**: وتبنى هذه الإستراتيجية على قيام المنظمة بتطوير منتجات جديدة في أسواق جديدة وعادة ما تكون هذه خارجة عن نطاق المنتجات المألوفة كما أنها تتناول توسيع خطوط المنتجات الموجودة.

والشكل التالي يوضح مصفوفة إستراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة.

العروض	الأسواق	
	زبائن حاليون	زبائن جدد
منتجات حالية	إستراتيجية اختراق السوق	إستراتيجية تطوير المنتجات الجديدة
منتجات جديدة	إستراتيجية تنمية السوق وتوسيعه	إستراتيجية التنوع (تنوع المنتجات الجديدة)

شكل (8 – 5): مصفوفة إستراتيجيات المنتجات الجديدة

المرجع: الصميدعي، ردينة، 2010، ص 190)[5]

ثالثاً: إستراتيجيات التسعير Price Strategies

إن قرارات التسعير تعتبر من أهم القرارات في إدارة التسويق، فالجميع يعلم بأن السعر يؤثر بشكل مباشر على أرباح المنظمات، ومن هنا تأتي أهمية التسعير لأي برنامج تسويقي، وإن عملية تحديد الأسعار ليست بالعملية السهلة كما يعتقد البعض، فهناك عدة عوامل تؤثر على عملية التسعير، فالتكلفة والمنافسة ومقدار الطلب في السوق، القوة الشرائية، والعوامل الأخرى البيئية لها تأثير مباشر على عملية تحديد الأسعار، بالإضافة إلى تأثير الأسعار على العائدات وكذلك على قرارات التوزيع والترويج.

تعتبر إستراتيجية تحديد الأسعار من الإستراتيجيات الطويلة الأمد والحساسة والخطرة لما لها من تأثير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة ومجمل الأنشطة التسويقية الأخرى.

أ. مفهوم السعر Price Concept

يعتبر السعر عاملاً حاسماً في تحديد واتخاذ قرار الشراء لمختلف المنتجات لأنه يشكل أحد الأركان الأساسية لاتخاذ قرار الشراء لارتباطه بالقوة الشرائية للزبائن. وإن السعر يستخدم للتعبير عن كلفة المنتج المالية وغير المالية.

ويمثل السعر أحد عناصر المزيج التسويقي الأكثر مروناً ويعتبر العنصر الوحيد الذي يولد إيرادات للمنظمات (Evans, 2006, P 18)[11] وفي نفس الوقت يعتبر الدليل الذي يستند عليه الزبائن في تقييم المنتجات (Jerry & David, 2007, P 127)[12] وإن السعر يرتبط بجودة المنتج، وإن تغيير الأسعار قد يؤدي إلى ردود فعل عكسية تجاه المنتج وعلى عكس ما كانت تخطط له منظمة الأعمال.

1. تعريف السعر Price Definition

إن السعر يمثل مقدار القيمة المادية لمبادلة المنتج المعروض للبيع، لذلك فإن القيمة المدفوعة لشراء المنتج يجب أن تكون انعكاساً لمجمل المنافع التي يحصل عليها الزبون.

إن إدارة الدخل للمنظمة يكون من خلال إستراتيجية التسعير الفعالة والتي تدعم أهدافها الربحية وفي نفس الوقت تدرك المنظمة جيداً بأن التكاليف تعتبر عنصرا أساسياً في تحديد السعر، والقيمة التي تحدد من قبل الزبائن وأسعار المنافسة، وأن القيمة من وجهة نظر المستهلك تتغير بشكل كبير أو على نحو سريع ما بين قطاع وقطاع وما بين مكونات القطاع السوقي الواحد من وقت لآخر، وتزداد الصعوبة التي تواجهها المنظمات بشكل كبير نتيجة لتذبذب الطلب وعدم إمكانية مقارنة أسعار المنظمة بأسعار المنافسة ديناراً بدينار. (Lovelock & Wirtz, 2004, P 151)[13].

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم السعر نورد أهمها:

- السعر من وجهة نظر الاقتصاديين يمثل التعبير النقدي لقيمة المنتج وكلما ارتفعت قيمة المنتج ارتفع سعرها. (Shari, 2009, p 5)[14].
- السعر من وجهة نظر المستهلك يمثل نقودا تدفع مقابل الحصول على منافع ولاكتساب الحصول على خدمة جيدة. وإن كل من البائع والمشتري يقيم السعر

بطريقة مختلفة عن الآخر، حيث إن السعر للبائع يمثل الدخل الذي سوف يحصل عليه ويعتبر العامل الحاسم لتحديد الأرباح، أما بالنسبة إلى المشتري فإنه يمثل مجموعة النقود التي يدفعها بهدف الحصول على مجموعة من المنافع. (Paul. C, 2009, P 1 – 12)[15].

- ويشير (الصميدعي، 2007، ص 214)[8] إلى أن تحديد مفهوم السعر يجب أن يستند على:
  - المنفعة، والتي تمثل خاصية المنتج التي تجعله قادراً على إشباع الحاجات وتلبية الرغبات.
  - القيمة، وتقدر استناداً إلى مقارنة المنتج (سلعة أو خدمة) بالمنتجات المنافسة المشابهة أو البديلة والتي يمكن أن تحل محل المنتج ويحصل من خلالها المستهلك على المنافع المطلوبة. إن القيمة بالنسبة للمستهلك تعتبر من المعايير غير الثابتة وتتصف بالمرونة وقد تختلف من وقت لآخر بالنسبة لنفس المستهلكين وقد تكون القيمة غير ملموسة كالشعور بالارتياح، الفخر والزهو، الاحترام، الانتماء وغيرها من امتلاك السلع أو بعد الاستفادة من الخدمة. ومما تقدم يجد (الصميدعي) بأن السعر يمثل انعكاساً أو تجسيداً لقيمة الشيء بالنسبة للمستهلك خلال فترة زمنية معينة.
- ويعرف كل من (الصميدعي، ردينة، 2006، ص 106)[10] السعر على أنه يمثل مجموع كل القيم التي يستند عليها المستهلك من خلال مقارنة فوائد الامتلاك، منافع الاستفادة والاستخدام من السلعة أو الخدمة.
- ويعرف كل من (كوتلر، ارمسترونج، 2007، ص 585)[9] السعر على أنه المبلغ الذي يطلب مقابل الحصول على المنتج، أو الخدمة، أو يمثل مجموعة القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل منافع حصولهم على المنتج أو الخدمة أو استخدامها والاستفادة منها. ولذلك فإن سعر الخدمة يمثل انعكاساً لقيمتها خلال فترة زمنية محددة.

2. أهداف التسعير

إن المنظمات العاملة في مختلف الأسواق تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف من خلال عملية تسعير منتجاتها، وإن لكل منظمة أهدافاً عامة وخاصة تسعى إلى تحقيقها على المدى القريب أو البعيد ويمكن إيجاز تلك الأهداف:

- الاستمرار والبقاء: إن الهدف الأول من التسعير الاستمرارية للمنظمة واستمرارية المنظمة يعني أن يكون هناك عائد ربحي يعود عليها نتيجة لبيع السلع والخدمات حتى تستطيع أن تستمر بالعمل.
- الربح: إن الهدف الآخر هو تعظيم الربح لأصحاب هذه المنظمة فلابد من أن تكون هناك زيادة في الأرباح.
- عائد الاستثمار: وهناك هدف آخر إذ لابد من وجود عائد على الاستثمار، فالأشخاص المشاركين في الاستثمار في أي شركة لابد وأن ينظرون إلى هذا العائد للاستمرار في استثماراتهم.
- حصة في السوق: لابد كذلك من وجود حصة للمنظمة في السوق بناءً على هذا السعر ولذلك فكثير من المنظمات تبني أسعارها إما للمحافظة على حصتها في السوق وإما لزيادة هذه الحصة.
- قيادة الجودة: تقدم بعض المنظمات منتجات ذات جودة عالية لأنها تدرك بأن هنالك من يبحث عن الجودة ولديه الاستعداد لدفع سعر أعلى من أجل الحصول عليها.
- المسؤولية الاجتماعية: تسعى الكثير من المنظمات الاجتماعية التي تتحمل المسؤولية الاجتماعية من خلال إنتاج وتقديم المنتجات التي تهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتقليل الأضرار الاجتماعية التي قد تنجم من خلال تقديم المنتجات.
- اختراق أسواق جديدة: جميع المنظمات تهتم بالدخول إلى أسواق جديدة لأنها تحاول أن تحقق نموها المستقبلي. وفي نفس الوقت تعلم هذه المنظمات بأن اختراق

أسواق جديدة يتطلب منها التعرف على حاجات ورغبات هذه الأسواق والقوة الشرائية لكي تتمكن من رسم سياستها السعرية المناسبة.

- تغطية التكاليف: تعتبر التكاليف من الأسس المهمة لتحديد الأسعار وتمثل هذه التكاليف (التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة) والتي تشكل جزءاً أساسياً من السعر لأن السعر يتكون من التكاليف الإجمالية + الربح.

3. دور إستراتيجية التسعير

إن قرارات تسعير المنتجات تعتبر من القرارات المهمة وتلعب دوراً في: (David, 2002, P 12)[16].

- تلعب دوراً فعالا في تحقيق كمية المبيعات المخطط لها.
- تمكن المنظمة من الصمود بوجه المنافسة.
- تساعد المنظمة على التوسع والنمو والمحافظة على حصتها السوقية.
- تدفع المستهلكين إلى شراء الخدمات والسلع.
- تلعب دوراً كبيراً ومباشراً في تنفيذ الأنشطة التسويقية ونجاح إدارة التسويق في تحقيق أهدافها.

إن قرارات السياسات السعرية بالنسبة للمنتجات تعتبر من القرارات الصعبة والخطرة والتي تؤثر بشكل مباشر على قرار شراء المنتجات وخاصة الخدمات وذلك لعدم ملموسية الخدمة وعدم إمكانية التعرف عليها قبل الاستفادة منها مما يولد الشك لدى طالب الخدمة وذلك الشك يدفعه إلى جمع المعلومات وتحليلها والاعتماد على خبراته وخبرات الآخرين في اتخاذ قرار الشراء.

إن الطلب على المنتجات يتأثر ويتجه نحو الانخفاض كلما ارتفعت أسعارها لأن هذا الارتفاع يؤثر بشكل مباشر على القوة الشرائية للمشتري وكذلك يتأثر الطلب على الخدمات كلما ارتفعت أسعار السلع وعلى الأخص السلع الضرورية (المواد الغذائية) وارتفاع أسعار الخدمات الأساسية مثل (الخدمات الصحية، التعليم) سوف يؤثر بشكل مباشر على انخفاض الطلب على السفر والخدمات الترفيهية لذلك على

من ينتج ويبيع ومن يشتري ويبيع عليه أن يحدد الأسعار بهدف: (James, 2008, P 5)[17]

- تغطية التكاليف الكلية.
- تحقيق الإيرادات والأرباح المخطط لها.
- تحقيق المبيعات المخططة.
- زيادة قيمة المنتج من وجهة نظر الزبون.
- التعبير عن جودة المنتج.

ب. خطوات تحديد إستراتيجية التسعير

العديد من الخطوات يجب اتباعها من قبل إدارة التسويق من أجل تحديد إستراتيجية التسعير وهذه الخطوات هي:

1. **اختيار أهداف التسعير:** كما تم شرحه سابقاً فإن هناك عدة أهداف ولابد من اختيار هدف محدد وعموماً لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأهداف المتعلقة بالمبيعات وهو زيادة حجم المبيعات أو المحافظة على الحصة السوقية وكذلك الأهداف التي تتعلق بالأرباح والأهداف المتعلقة بالمنافسة وأهميتها ثم أهداف تتعلق بالمسؤولية الاجتماعية تجاه الأسواق التي توجد بها المنظمة.
2. **تحديد الأسواق المستهدفة ومن ثم تقييم السعر ومدى القدرة الشرائية في هذا السوق أو ذاك:** إن السعر هو العامل الأساسي للمشتري وهذا له ارتباط بنوع السلع أو الخدمة وكذلك نوع السوق ولهذا لابد عند تحديد الأسواق المستهدفة معرفة ودراسة القدرة الشرائية من خلال الحساسية للأسعار من قبل المشترين.
3. تحديد الطلب: إن تحديد الطلب يعني حجم المبيعات المتوقع في هذا السوق أو عدد الوحدات من السلع أو الخدمات التي يمكن أن تباع في فترة زمنية محددة. ولابد من معرفة أنواع الطلب وهو:

- الطلب المرن: وهو كلما ارتفع السعر انخفض الطلب بشكل كبير وإذا كانت السلعة المعروضة من هذا النوع أم لا.

◦ الطلب غير المرن: وهو كلما زاد السعر لا يتأثر الطلب بشكل كبير وهذه فقط في السلع الفريدة والتي لا يوجد لها منافس فهل السلعة من هذا النوع.

4. **تقدير التكاليف والطلب و الأرباح والعلاقة بينهما**: إذا كان الطلب هو أحد العوامل التي تؤثر على تحديد الأسعار فإن عامل التكلفة هو من الأسس في تحديد الأسعار والتكلفة هي التي تمثل الحد الأدنى التي يمكن أن تباع بها السلعة.

5. **تقييم أسعار المنافسين**: إن هذه الخطوة لابد منها حيث البدء في دراسة طرق التسعير المتبعة من قبل المنافسين ومحاولة الوقوف على المنتجات التي يقومون بعرضها وأسعارها ومقارنتها بالمنتجات والأسعار التي سيتم إدخالها إلى هذه الأسواق. وهناك ثلاثة أساليب يتم اتباعها هي:

- إما أن يتم التسعير للمنتجات بأسعار أعلى من أسعار المنافسة وهنا لابد من أن تكون هناك ميزة الجودة لهذه المنتجات على المنتجات المنافسة.
- أن يتم التسعير للمنتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسة وهذا يتم إذا وجد أن المنتجات المنافسة أفضل نوعاً ما من المنتجات التي لدينا.
- أن يتم تسعيرها بنفس الأسعار التي يتعامل بها المنافسون فيما إذا كانت مواصفات متقاربة إلى حد ما.

ج. أنواع إستراتيجيات التسعير

إن قرارات التسعير واختيار الإستراتيجية السعرية المناسبة لتسويق المنتجات تخضع لقوة مختلفة وعديدة خارجية وداخلية والتي يتم اعتماد الإستراتيجية السعرية وفقاً لهذه العوامل:

1. **إستراتيجية تسعير المنتج استناداً إلى أسعار المنافسة**: المنظمة تتابع أسعار المنافسة الإستراتيجية السعرية التي تتبعها لكي تستطيع استخدام إستراتيجية هجومية/ دفاعية متحركة لتحقيق الأرباح.

2. **إستراتيجية التسعير المستندة على الكلفة + الربح**: تعتبر هذه الإستراتيجية من أسهل الإستراتيجيات التي تعتمد وتتركز على حساب التكاليف الكلية مضافا لها نسبة من الربح من أجل تحديد سعر البيع. وتنتقد هذه الإستراتيجية لعدم تقديرها

للطلب ولا تقدر أيضاً عدد المشترين المحتملين.

3. **إستراتيجية قشط السوق Market – Skimming Strategy**: تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تعمل على استهداف قطاعات سوقية تكون مكوناتها:
   - أقل حساسية تجاه الأسعار من الآخرين.
   - يدركون قيمة المنتج بشكل أفضل.
   - لديهم الاستعداد لدفع سعر مرتفع.
   - إن المنظمة في هذه الحالة:
   - تعتمد أسعار مرتفعة.
   - تقدم منتجات ذات جودة عالية.
   - مبيعات أقل وأرباح مرتفعة.

نجاح هذه الإستراتيجية يشترط عدم إمكانية المنافسة من دخول هذه القطاعات بسهولة.

4. **إستراتيجية اختراق السوق Penetrating Strategy**: إن هذه الإستراتيجية عكس السياسة الأولى وهي أسعار مخفضة تهدف إلى الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة في أقرب فرصة ممكنة وكذلك إلى زيادة حجم المبيعات للسلعة. وتصلح هذه الإستراتيجية ضمن الظروف التالية:
   - عندما يكون الطلب مرنا.
   - عندما يكون السوق كبير الحجم.
   - إمكانية تخفيض التكاليف.

5. **إستراتيجية التسعير الترويجي Promotional Pricing Strategy**: والهدف هنا هو الترويج أو تنشيط المبيعات لسلع محدودة وهو عدة أنواع منها:

- **سياسة السعر القائد Price Event Pricing**: وهو قيام بعض الشركات بتسعير بعض السلع المعروفة بسعر أقل من المعتاد وذلك للترويج لبعض

المحلات التجارية على أنها تقدم أسعاراً أفضل من المتاجر الأخرى. وهي سياسة الاستدراج.

- سياسة أسعار المناسبات الخاصة Special Event Pricing: وهذه تتم عادة في مناسبات مثل عيد الأم، وعيد الأضحى، أو عيد الفطر، أو رمضان المبارك، أو في نهاية موسم محدد.

6. سياسة التسعير الجغرافي Geographic Pricing: وهي عدة سياسات تستند إلى الجهة التي ستتحمل تكلفة النقل وهل هو البائع أم المشتري، ومن هذه السياسات:

- سياسات الأسعار الجغرافية الموحدة Uniform Geographic Pricing: هنا تكون التكلفة على المستهلك بغض النظر عن المنظمة الجغرافية التي سوف يستلم منها السلع.
- سياسة الأسعار سي آي اف (CIF): وهنا الأسعار واصلة إلى المستهلك وشاملة تكلفة البضائع والنقل والتأمين وهنا حسب الاتفاق ما بين المستهلك والمنتج، وعموماً فالمستهلك هو الذي يتحمل كافة النفقات.
- سياسة أسعار فوب (FOP): وهي أن يتحمل المشتري تكلفة النقل وكافة التكاليف الأخرى وتكون الأسعار للبيع تسليم المصنع.

7. إستراتيجية التمايز السعري Price Discrimination: تقوم المنظمة بتحديد أسعار مختلفة لنفس المنتج وذلك استناداً إلى تجزئة الأسواق وتحديد الاختلاف في القوة الشرائية، الحاجة و الرغبة، كمية الطلب، المنطقة وغيرها من العوامل لكي تتمكن من كسب أكبر عدد ممكن من المشترين، وقد تعتمد أحد العوامل الديمغرافية في التمايز السعري: مثل تحديد سعر خاص للطلبة، سعر خاص حسب الفئة العمرية، حسب المهنة وغيرها من العوامل.

8. إستراتيجية قيادة السعر Price Leader or Ship Strategies: المنظمات في السوق قد تحتل موقع القائد، التابع أو المتحدي. واعتماد هذه الإستراتيجية يستند على: (الصميدعي، 2007، ص 222)[8]

- عندما تكون المنظمة القائدة في السوق تعمل على تغيير أسعار منتجاتها فإن كلا من التابع والمتحدي سوف يكونون مستعدين لاتباع هذه السياسة وتغيير أسعار منتجاتهم على أن يحقق لهم هذا التغيير ربحاً كافياً.
- أحد المنظمات الصغيرة تعتمد كقائد للسعر عندما تثبت كفاءتها وقدرتها في تحليل المتغيرات في السوق وتحديدها فتقوم بوضع هيكل الأسعار.

إن هذه الإستراتيجية تجنب الشركات الصراعات التي تقود إلى حرب الأسعار.

9. **إستراتيجية تسعير الهدف Target Pricing Strategies**: إن هذه الطريقة تعتمد لمنتج معين ويحدد السعر استناداً إلى معدل الفائدة على الاستثمار وحجم الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة من قبل منظمات القطاع العام. مثل شركات الكهرباء، والغاز، والماء لأن حجم الاستثمار فيها كبير يماثل حجم الاستثمار في معامل إنتاج السيارات.

10. **إستراتيجية أسعار الخصم Price Discount**: إن هذه السياسة هي سياسة تعديل أسعار البيع وذلك تعويضاً عن قيام بعض التجار بوظائف محددة، وهناك عدة أنواع من الخصم هي:

- **الخصم التجاري Trading Discount**: وهو الخصم الذي يعطى للوسطاء نظير قيامهم بأعمال التوزيع والتخزين والترويج والتسويق... إلخ.
- **سياسة الخصم على الكمية Daunting Discount**: وهو الخصم على شراء كمية كبيرة من السلع من قبل هؤلاء التجار.
- **الخصم النقدي Cash Discount**: وهي نسبة من الخصم تعطى نتيجة للدفع النقدي وعادة تتراوح ما بين (2٪ - 5٪).

11. **إستراتيجية التسعير النفسي Psychological Pricing or Price Ending Strategy**: إن القاعدة التسويقية لتبني إستراتيجية التسعير النفسي تستند على أن بعض الأسعار لها تأثير نفسي على الأفراد وتدفعهم لاتخاذ قرار الشراء (Sehity and Other, 2005, PP 471 – 480)[18] وإن نظرية التسعير النفسي مستندة على:

- يهمل المستهلكون أجزاء الأرقام على الرغم من مشاهدتها (8.99) دينار وترى وكأنها (8) دنانير، (19.99) دينار وقد يلاحظون الفرق عن (2000) ديناراً.
- العديد من المستهلكين أصبحوا متعودين على هذا النمط من التسعير.
- يظهر للمستهلكين بأن أسعار السلع خفضت إلى أقل ما يمكن.

12. **إستراتيجية التسعير الديناميكي Dynamic Pricing Starvation**: تستخدم هذه الإستراتيجية للرد على تقلبات السوق أو استناداً إلى المعلومات التي تجمع عن الزبائن والتي ترتكز على تحديد من هم المشترون وما هي المبالغ التي صرفوها على المشتريات في الفترة الماضية (Ajit and Agrawal, 2009, P 1 – 6)[19] وإن هذه الإستراتيجية تسمح بتعديل أسعار السلع استناداً إلى استعداد ورغبة الزبون للدفع. وإن صناعة الطيران تعتمد هذه الإستراتيجية بنجاح ويدفع المسافرون على نفس الطائرة أسعاراً مختلفة وتعتمد مثلاً بعض الشركات إستراتيجية من يقطع التذكرة في الساعات الأخيرة ما قبل الإقلاع (وهنالك مقاعد شاغرة) يدفع سعراً أقل.

رابعاً: إستراتيجيات التوزيع Distribution Strategies

يمثل التوزيع حلقة الوصل بين المنظمة وأسواقها من خلال ما تعتمده من منافذ توزيعية توفر فيها ما يحتاجه الزبائن من منتجات في الوقت والمكان المناسبين، وكذلك في الجودة المطلوبة والسعر المناسب. إن أي منظمة لا يمكن لها من تحقيق أهدافها سواء على الأمد القصير أو البعيد مهما كان تخطيطها سليماً للإستراتيجيات المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى ما لم تعتمد إستراتيجية توزيع كفؤة وفعالة. إن التوزيع الكفؤ يمنح المنظمة إمكانية الحصول على ميزة تنافسية فريدة من نوعها حيث يعتبر التوزيع الجسر الذي يربط المنظمة بالزبائن وعن طريقه يتم عبور مختلف السلع والخدمات إلى حيث الطلب عليها.

أ. مفهوم التوزيع Distribution Concept

إن ازدياد الاهتمام بمفهوم التوزيع ودور نظام التوزيع في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها وذلك من خلال توفير ما يحتاجه الزبون من منتجات في المكان

والوقت المناسب له، وفي نفس الوقت يعمل التوزيع على إيصال ما تحتاجه المنظمات الصناعية من سلع، مواد أولية، تجهيزات، أدوات... إلخ، لإتمام عملية إنتاج منتجات المستهلك الأخير، وهذا لا يتم إلا من خلال سلسلة التجهيز والذي يعتبر التوزيع عمادها وأساسها من خلال مفهوم التوزيع المادي الذي هو العنصر الثاني المكون للتوزيع بالإضافة إلى قنوات التوزيع.

إن أهم التعريفات الحديثة للتوزيع يمكن إيجازها كما يلي:

1. تعريف التوزيع

- يعرف (Kotler& Armestrong, 2004, P 215) [7] التوزيع بأنه مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن الموارد الأخرى ويستغرق بناؤه عدة سنوات وليس من السهل تغييره.
- أما (الصميدعي، 2007، ص 244)[8] فإنه يعرف التوزيع "بأنه هو ذلك النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفاعلية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع.
- أما (Karster, 2008, P3)[20] يعرف التوزيع على أنه يمثل إيصال المنتجات إلى نقاط الاستهلاك.
- أما على الموقع (www.nku.2006)[21] فيعرف التوزيع على أنه مجموعة الأفراد والمؤسسات التي يتم من خلالها تحريك المنتجات من مصادر الإنتاج إلى المستهلك الأخير ومن خلال التوزيع يتم خلق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية.

2. العلاقة بين المنظمة وقنوات التوزيع

هناك العديد من الأسس والمبادئ التسويقية والاقتصادية والأخلاقية تحكم العلاقة بين المنظمة وقنوات التوزيع.

- إن العلاقة بين المنظمة وحلقات قناة التوزيع هي علاقة مصيرية بالنسبة لأطراف العمل (المنتج والموزع مثلاً)، وهي علاقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للأطراف كافة. إنها ليست إذن علاقة أحادية الجانب، وإنما هي علاقة متداخلة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع مهمات ومسؤوليات الأطراف كافة.

- إن العلاقة بين المنظمة وحلقات قناة التوزيع ينبغي أن تخدم بالدرجة الأساس العملية التسويقية، وتعزز الكفاءة التسويقية من خلال إشباع رغبات المستهلكين والمنتفعين. فلا توجد حاجة لمنتجين ولا لموزعين ما لم يكن هناك مستهلكون لديهم حاجات وقانعون وراغبون بالشراء. أي أن المستهلك هو الذي يخلق قناة التوزيع.
- إن العلاقات الأساسية بين حلقات قناة التوزيع يجب أن تبنى على أساس المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة. إن مبدأ المصالح المشتركة مؤشر حقيقي على أن جميع الأطراف تعمل من أجل خدمة المستهلك، من خلال توفير احتياجاته وإشباعها. أما مبدأ المنافع المشتركة فإنه مؤشر على حسن إدارة العملية الإنتاجية والتسويقية.

3. وظائف قنوات التوزيع

إن قنوات التوزيع تقوم بعدة وظائف هي:

- تقديم المعلومات للمنتجين من خلال قيامهم ببحوث التسويق وجمع المعلومات عن المنافسين والمنتجات المنافسة والأسواق والبيئة التسويقية المحيطة بهم وتوجهات المستهلكين وردود أفعالهم.
- نشاطات الترويج وهو القيام ببناء وتطوير عمليات الاتصال مع المستهلكين من خلال برامج ترويجية معدة من قبلهم مثل الإعلانات والمشاركة بالمعارض والندوات والإعلانات في الصحف والمجلات والتلفزيون... إلخ، وإن هذا النشاط يتم بناؤه وفقاً للاتفاق مع منحنى السلع التي تتعامل بها قنوات التوزيع.
- التفاوض، القيام بكل أنواع المناقشات والاجتماعات والتفاوض حول الأسعار وطرق التسليم والشحن نيابة عن المنتج.
- الشراء، القيام بشراء السلع المنتجة وتوصيلها إلى المستهلك النهائي من المنتجين.
- التمويل، القيام بكل عمليات التمويل من التسهيلات والتحصيل والدفع إلى المنتج وتحمل المسؤولية الكاملة بما فيها من مخاطرة.
- تحمل المخاطر، وهي عبارة عن شراء المنتجات على حساب الموزع وشحنها إلى المستهلك وكذلك تخزينها وتركيبها وتصليحها إذا لزم الأمر وإعطاء التسهيلات المالية. كل هذه عبارة عن مخاطر يتحملها هذا الموزع نيابة عن المنتج.

والوقت المناسب له، وفي نفس الوقت يعمل التوزيع على إيصال ما تحتاجه المنظمات الصناعية من سلع، مواد أولية، تجهيزات، أدوات... إلخ، لإتمام عملية إنتاج منتجات المستهلك الأخير، وهذا لا يتم إلا من خلال سلسلة التجهيز والذي يعتبر التوزيع عمادها وأساسها من خلال مفهوم التوزيع المادي الذي هو العنصر الثاني المكون للتوزيع بالإضافة إلى قنوات التوزيع.

إن أهم التعريفات الحديثة للتوزيع يمكن إيجازها كما يلي:

1. تعريف التوزيع

- يعرف (Kotler& Armestrong, 2004, P 215) [7] التوزيع بأنه مورد خارجي يدخل للمنظمة ضمن الموارد الأخرى ويستغرق بناؤه عدة سنوات وليس من السهل تغييره.
- أما (الصميدعي، 2007، ص 244)[8] فإنه يعرف التوزيع "بأنه هو ذلك النشاط الذي يساعد على انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل بكفاءة وفاعلية وبالكمية والنوعية والوقت الملائم ومن خلال قنوات التوزيع.
- أما (Karster, 2008, P3)[20] يعرف التوزيع على أنه يمثل إيصال المنتجات إلى نقاط الاستهلاك.
- أما على الموقع (www.nku.2006)[21] فيعرف التوزيع على أنه مجموعة الأفراد والمؤسسات التي يتم من خلالها تحريك المنتجات من مصادر الإنتاج إلى المستهلك الأخير ومن خلال التوزيع يتم خلق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازية.

2. العلاقة بين المنظمة وقنوات التوزيع

هناك العديد من الأسس والمبادئ التسويقية والاقتصادية والأخلاقية تحكم العلاقة بين المنظمة وقنوات التوزيع.

- إن العلاقة بين المنظمة وحلقات قناة التوزيع هي علاقة مصيرية بالنسبة لأطراف العمل (المنتج والموزع مثلاً)، وهي علاقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للأطراف كافة. إنها ليست إذن علاقة أحادية الجانب، وإنما هي علاقة متداخلة ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع مهمات ومسؤوليات الأطراف كافة.

- إن العلاقة بين المنظمة وحلقات قناة التوزيع ينبغي أن تخدم بالدرجة الأساس العملية التسويقية، وتعزز الكفاءة التسويقية من خلال إشباع رغبات المستهلكين والمنتفعين. فلا توجد حاجة لمنتجين ولا لموزعين ما لم يكن هناك مستهلكون لديهم حاجات وقانعون وراغبون بالشراء. أي أن المستهلك هو الذي يخلق قناة التوزيع.
- إن العلاقات الأساسية بين حلقات قناة التوزيع يجب أن تبنى على أساس المصالح المشتركة والمنافع المتبادلة. إن مبدأ المصالح المشتركة مؤشر حقيقي على أن جميع الأطراف تعمل من أجل خدمة المستهلك، من خلال توفير احتياجاته وإشباعها. أما مبدأ المنافع المشتركة فإنه مؤشر على حسن إدارة العملية الإنتاجية والتسويقية.

3. وظائف قنوات التوزيع

إن قنوات التوزيع تقوم بعدة وظائف هي:

- تقديم المعلومات للمنتجين من خلال قيامهم ببحوث التسويق وجمع المعلومات عن المنافسين والمنتجات المنافسة والأسواق والبيئة التسويقية المحيطة بهم وتوجهات المستهلكين وردود أفعالهم.
- نشاطات الترويج وهو القيام ببناء وتطوير عمليات الاتصال مع المستهلكين من خلال برامج ترويجية معدة من قبلهم مثل الإعلانات والمشاركة بالمعارض والندوات والإعلانات في الصحف والمجلات والتلفزيون... إلخ، وإن هذا النشاط يتم بناؤه وفقاً للاتفاق مع منحنى السلع التي تتعامل بها قنوات التوزيع.
- التفاوض، القيام بكل أنواع المناقشات والاجتماعات والتفاوض حول الأسعار وطرق التسليم والشحن نيابة عن المنتج.
- الشراء، القيام بشراء السلع المنتجة وتوصيلها إلى المستهلك النهائي من المنتجين.
- التمويل، القيام بكل عمليات التمويل من التسهيلات والتحصيل والدفع إلى المنتج وتحمل المسؤولية الكاملة بما فيها من مخاطرة.
- تحمل المخاطر، وهي عبارة عن شراء المنتجات على حساب الموزع وشحنها إلى المستهلك وكذلك تخزينها وتركيبها وتصليحها إذا لزم الأمر وإعطاء التسهيلات المالية. كل هذه عبارة عن مخاطر يتحملها هذا الموزع نيابة عن المنتج.

- التخزين، القيام بتخزين وشحن المنتجات من المنتج إلى المستهلك.

ب. تصميم إستراتيجية التوزيع

إن عملية تصميم قنوات التوزيع للمنتجين صعبة جداً وتواجهها عدة مشاكل لاختيار وتحديد القناة الأفضل بالنسبة لهم، فمن حيث الكفاءة لهؤلاء الموزعين ومحدودية عددهم وبعض الأسواق إلى المشاكل الكبيرة الأخرى كلها عوائق أمام اختيار وتصميم إستراتيجية التوزيع، وعموماً فإن تصميم نظام التوزيع يعني بالدرجة الأولى:

- تحليل حاجات ورغبات المستهلكين.
- تحديد أهداف التوزيع.
- تحديد قنوات التوزيع البديلة.

1. تحديد حاجات ورغبات المستهلكين

وهذا يتم من خلال تحديد المستهلكين المستهدفين وكيف يشترون ومتى يشترون ومن أين يشترون وعموماً فإن رجال التسويق عليهم تحديد ومعرفة خمس خدمات لابد وأن تقدمها قناة التوزيع وهذه الخدمات هي:

- تقدير كمية وحجم الشراء التي تستطيع قناة التوزيع توفيرها للمستهلك للقيام بشرائها في مناسبة واحدة.
- الوقت الذي تستغرقه عملية الشراء، أي الوقت الذي سوف ينتظره العميل حتى يحصل على السلعة. وما هي الخطوات للحصول على هذه السلع؟
- سهولة توفير السلع والخدمات للمستهلك من قبل هذا الموزع، أي سهولة وصول المستهلك لها وتوفيرها في أماكن تواجده.
- مجموعة السلع وتنوعها والتي يوفرها هذا الموزع لأنه في بعض الأحيان يريد المستهلك أن يتسوق من مكان واحد ويحصل على كل ما يريد.
- مستوى الخدمات التي قدمها هذا الموزع من تسهيلات مالية، توصيل، صيانة، كراجات للوقوف، تركيب.

2. **تحديد أهداف التوزيع**

الأهداف تعتبر الدليل الذي توضع وتصاغ الإستراتيجيات وفقاً لها. وإن تحديد الأهداف التوزيعية يتأثر بالعديد من العوامل وهي:

- **خصائص البيئة التسويقية**: وهذه تتعلق بالأحوال الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية والحضارية وكلها عوامل تؤثر أصلاً على أهداف المنظمة وبالتالي على أهداف قناة التوزيع.
- **خصائص المنظمة**: وهذه من أهم العوامل المؤثرة لأن الأهداف وراء اختيار وتصميم قناة التوزيع أصلاً تنبع من أهداف المنظمة، وأهداف المنظمة تختلف باختلاف نوعها وخصائصها.
- **خصائص المنتج**: اعتماداً على خصائص المنتج يتم تحديد قناة التوزيع وأهدافها فمثلاً هناك سلع سريعة التلف ولذلك تحتاج إلى قناة توزيع محددة مهيأة للتعامل مع مثل هذه السلع وتوفيرها بالسرعة المناسبة والمباشرة إلى المستهلك قبل تلفها مثل الألبان، والأجبان فإن هذه السلع تحتاج إلى توفير أجواء مناسبة لحفظها مثل الثلاجات. وهناك منتجات غير تقليدية والتي تحتاج إلى تخزين وتركيب وبيعها يتم بعد ذلك.
- **خصائص الوسيط**: إن الوسطاء يختلفون عن بعضهم بحسب حجم الوظائف التي يقومون بها لذلك فالأهداف لهم تختلف باختلاف هذه الوظائف، فمثلاً هدف ممثل الشركة يختلف عن هدف وكيلها وهدف تاجر التجزئة وتختلف عن هدف تاجر الجملة وهكذا.
- **خصائص المنافسة**: إن تصميم واختيار قناة التوزيع ربما يختلف بسبب الموزعين المنافسين وهذا يعتمد على الأهداف من اختيار هذا الموزع، مثلاً نجد أن قيام مكدولند باختيار قناة توزيع بجانب برجركنك حتى ينافسه في مكانه ومستهلكيه وهناك منظمات لا ترغب بتوزيع سلعها من خلال موزعين سلع المنافسين مثل سيارات مارسيدس وهنالك من يقبل أن توزع سلعه مع السلع المنافسة مثل توزيع

كولا بيبسي في نفس متاجر التجزئة، توزيع علامات متعددة من المشربات الغازية المنافسة في متاجر التجزئة، إذن تحديد الهدف مهم لتصميم القناة.

3. **تحديد قنوات التوزيع البديلة:** بعد تحديد السوق المستهدفة لابد من تحديد قناة التوزيع المناسبة وهذا يعتمد على عدة عوامل منها:

- أنواع الوسطاء.
- إستراتيجية التوزيع.
- عدد قنوات التوزيع.
- المسؤوليات والواجبات لقناة التوزيع المحددة.

ج. **إستراتيجيات التغطية التوزيعية**

ويقصد بها (مدى التوزيع أو كثافة التوزيع) أي مدى التغطية التي يوفرها النظام التوزيعي للسوق أو الرقعة الجغرافية سواء محلية أو خارجية.

إن عملية اختيار مدى التوزيع أو كثافته تخضع للكثير من العوامل منها:

- إمكانية توفير المنتجات.
- عرض المنتجات بشكل يحقق إشباع حاجات الزبائن المستهدفين.

إن عرض المنتجات بشكل أكثر مما تتطلبه عملية التغطية المناسبة يؤدي إلى زيادة مجمل التكاليف التوزيعية وبالتالي التسويقية.

إن أمام المنظمة وإدارة تسويقها ثلاث إستراتيجيات رئيسية من التغطية وفقاً لنوع المنتج، وهي: (الصميدعي، 2007، ص 246)[8]

1. **إستراتيجية التغطية الشاملة:** أو يطلق عليه التوزيع المكثف (Intensive Distribution)، وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام منافذ (قنوات) توزيعية بأعداد كبيرة من أجل تحقيق أكبر تغطية ممكنة للمنتج في الأسواق، غالباً ما توزع السلع الميسرة وفقاً لهذه الإستراتيجية. إن هذا النوع من المنتجات يتطلب تغطية شاملة للأسواق، أي أن يكون المنتج متوفراً في أي نقطة بيعية فيها طلب عليه.

2. **إستراتيجية التغطية الانتقائية:** ويطلق عليه التوزيع الانتقائي (Selective Distribution)، وتشير هذه الإستراتيجية لقيام المنظمة باعتماد عدد محدد من الوسطاء يتم اختيارهم بعناية وفق معايير سمعة الوسيط، إمكانياته المتوفرة، سمعته في السوق، خبرته، موقع محلة، قدرته على جذبه المنتج. تستخدم هذه الإستراتيجية في توزيع سلع التسوق (السلع المعمرة) بشكل عام وقسم من السلع الخاصة.

3. **إستراتيجية التغطية بواسطة الوكلاء الوحيدين:** ويطلق عليه بالتوزيع الحصري أو (Exclusive Distribution) وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة المنتجة تقوم باختيار أحد الموزعين بإعطائه توكيلاً لتوزيع منتج معين في سوق محدد أو منطقة محددة. وتستخدم هذه الطريقة من قبل المنتج لفرض السيطرة على الأسعار أو الخدمات التي تقدم من خلال القناة التوزيعية. إن المنتجات التي توزع عن طريق الموزع الوحيد تحتاج إلى جهد مميزة وخدمات قبل وبعد البيع بشكل متميز.

د. إستراتيجيات قنوات التوزيع التنافسية

يعتبر اختيار القنوات التوزيعية من قبل المنظمة بمثابة تحديد الدور الإستراتيجي لمزيجها التسويقي وبالتالي عليها أن تحدد كيف يمكن التأثير على الزبائن... هل يتم من داخل قنوات التوزيع أو من خارج هذه القناة... لذلك فإن أمام المنظمة وإدارة تسويقها نوعين من الإستراتيجيات التوزيعية التنافسية هي:

1. إستراتيجية الدفع Push Strategy

تستخدم المنظمة الوسطاء للتأثير أو تحفيز طلب الزبائن، حيث إن المنظمة تدفع بالمنتج إلى الوسطاء (وكلاء، تجار جملة أو تاجر تجزئة) للتأثير على الزبائن.

وإن المنظمة تستخدم هذه الإستراتيجية للتأثير على الوسطاء لدفع المنتج من خلال:

- هامش ربح عال كمحفز لبيع المنتج.
- المشاركة في نفقات الإعلان والترويج.
- منح خصم أكبر من المنافسين.

- منح جوائز لتحفيز البيع.
- برامج تدريبية لتحسين الأداء في مجالات السيطرة على الخزين، والحسابات، وطرق النقل.
- منح وكالات مطلقة وتجهيز مواد العرض.

ويستخدم مسوقو المنتجات الصناعية إستراتيجية الدفع بسبب الأهمية الكبيرة للبيع الشخصي، كما تستخدم هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات الصغيرة والضعيفة لتحفيز الوسطاء على قبول منتجاتها.

2. إستراتيجية الجذب Pull Strategy

وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتحفيز الطلب والتأثير على الزبائن من خارج قنوات التوزيع... لأن ما تقدمه الحملات الترويجية من معلومات تتعلق بفوائد ومنافع المنتج بالنسبة للزبائن ومحاولة إقناعهم به مما قد يجعلهم يطلبونه من المتاجر المختلفة المتوفر فيها.

تستخدم المنظمة عدة طرق لجذب الزبائن، من خلال ما يلي:

- الإعلان بمختلف أنواعه.
- الجوائز ووسائل الترويج الأخرى لجذب الزبائن.
- نوعية المنتج لخلق الولاء المطلق له.
- الخدمات (قبل وبعد البيع).
- الضمانات المقدمة عند شراء المنتج.
- خطوط الإنتاج المتكاملة.

وفي كل من هذه الحالات فإن المنتج يسعى إلى خلق حالة من الولاء لعلاقته من خلاله ومن خلال وسائل الترويج بدلاً من إستراتيجيات التوزيع، وتستخدم هذه الإستراتيجية في المنظمات الكبيرة التي قد لا تعير اهتماماً كبيراً للوسطاء.

ه. إستراتيجيات تعديل أو تكييف قنوات التوزيع

إن منظمات الأعمال تعمل في بيئة شديدة التغيير وانعكاسات ذلك على تنفيذ الأنشطة التسويقية ومنها التوزيعية، وإن هذه التغييرات تتطلب من القائمين على إدارة

التوزيع التكيف معها من خلال إجراء تعديلات على قنوات التوزيع القائمة والجديدة بالشكل الذي يواكب ويتناسب مع هذه التغييرات.

إن هناك العديد من المبررات أو الأسباب التي تدعو المنظمة لإعادة النظر بهيكل قنواتها التوزيعية، وهذه المبررات هي:

- **التغير في البيئة:** وذلك عند حصول تغيرات تنافسية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو أية تغييرات في بيئة المنظمة.
- **التغير في اتجاهات المنظمة:** فعند تغيير المنظمة لإستراتيجيتها فإن التغيير في تصميم القناة التوزيعية يعتبر أمراً ضرورياً، مثال ذلك في حالة اندماج المنظمة مع منظمات أخرى أو الدخول في أعمال جديدة.
- **التغير في إستراتيجية التسويق:** كما في حالة إضافة منتجات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة أو تعديل المنتج والدخول في أسواق جديدة أو الانتقال من سياسة التوزيع المباشر إلى التوزيع غير المباشر أو تغيير إستراتيجية الترويج أو أية تغييرات تحدث في المزيج التسويقي.
- **التغير في القناة التوزيعية نفسها:** وهنا يكون التعديل ضرورياً في حالة ظهور مشاكل بين أعضاء القناة التوزيعية.

وبشكل عام هناك عدة أنواع من إستراتيجيات التعديل أو التكييف، وكما هو موضح فيما يلي: (الصميدعي، 2010، ص 255 – ص 256)[22]

1. **إستراتيجية التوسع:** قد تقرر المنظمة زيادة كثافة التغطية من خلال وسطائها الحاليين وذلك بقيامها بالتوزيع مباشرة إلى تجار التجزئة باستخدام وسائل النقل التابعة لها لهذا الغرض.
2. **إستراتيجية السيطرة والتطوير:** هنا تقوم المنظمة بزيادة كثافة التغطية من خلال استخدام وسطاء جدد أو من خلال امتلاك منظمة أخرى أو من خلال تطوير القنوات الحالية فالاندماج مع منظمة أخرى يؤدي إلى زيادة مقدرة الشركة المندمجة أكثر مما لو عملت بشكل منفرد، أما التطوير فهو يتضمن تغيير القنوات التوزيعية الحالية كما فعلت شركة ميتسوبيشي عندما سمحت لشركة كرايسلر بتوزيع

سياراتها عام 1971 وعندما انخفضت مبيعات كرايسلر عادت ميتسوبيشي إلى تطوير نظامها التوزيعي.

3. إستراتيجية المحافظة: قد لا ترغب المنظمة في التغيير سواء في كثافة التوزيع أو في نوع الوسطاء المستخدمين، وهنا تقوم بالمحافظة على شبكة توزيعها الحالية وفي بعض الأحيان تقويتها لتطوير أدائها.

4. إستراتيجية التعديل: هنا تقوم المنظمة بالمحافظة على درجة كثافة التغطية مع تغيير نظام القناة التوزيعية كأن تقوم الشركة بتغيير أو استبدال المنفذ التوزيعي بمنفذ آخر عندما يفشل المنفذ الأول في زيادة المبيعات.

5. إستراتيجية التخفيض والاستبدال: هنا يتم تخفيض درجة كثافة التوزيع وهذه الإستراتيجية قد تؤدي إلى تحقيق مبيعات أفضل من خلال الانتقال من نظام التوزيع المكثف إلى نظام التوزيع الانتقائي من خلال الاستغناء عن عدد من الوسطاء كما فعلت شركة Sony بالاستغناء عن بعض الوسطاء لغرض زيادة سيطرتها على الأسعار. كما يمكن أن تتم عملية تقليل درجة التغطية من خلال التغير في قنوات التوزيع فقد يقوم المنتج الصناعي بتقليل عدد الموزعين الذين يقوم باستخدامهم والانتقال إلى نظام التوزيع المطلق والهدف هو لضمان أن الموزع يبذل جهوداً في دفع منتجاته إلى الزبائن والاحتفاظ والتعامل بمنتجات المنظمة.

	تقليل التغطية	المحافظة على التغطية	زيادة التغطية
القناة الحالية	التخفيض	المحافظة التماسك	توسيع
القناة الجديدة	استبدال	تعديل	استحواذ وتطوير

شكل (8 – 6): أنواع إستراتيجيات تعديل أو تكثيف قنوات التوزيع

المرجع: (الصميدعي، 2007، ص 265)[8]

خامساً: إستراتيجية الترويج Promotion Strategy

إن إستراتيجية الترويج تلعب دوراً بالغ الأهمية باعتبارها تمثل القوة الدافعة للنشاط التسويقي، وإن إستراتيجية الترويج إذا ما أعدت إعداداً جيداً وصحيحاً يكون لها تأثير في دفع المبيعات لكثير من المنتجات من خلال إثارة الاهتمام والإقناع لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات للأسواق.

أ. مفهوم الترويج Promotion Concept

إن الطبيعة الديناميكية للترويج تؤكد انتماءه كعنصر حيوي من عناصر التسويق، وإن معرفة أبعاده لابد أن تكون من خلال:

1. تعريف الترويج Promotion Definition: هناك العديد من التعريفات التي حاولت أن تحدد مضامين الترويج وأبعاده ومفاهيمه... ولكن سنتناول بعضها:

- عرف (Staton, 1996, P 211)[23] الترويج بأنه يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج ومنهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح للمنظمة، ويتم ذلك بوسائل الاتصال المختلفة.
- أما كل من (Kotler & Armstrong, 2004, P 812)[7] فقد عرف الترويج بأنه النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي.

وعليه فإن الترويج كعملية ديناميكية ينطوي على محاولات حث وإقناع، وهذا ما يؤكد المضمون الاتصالي للترويج.

2. أهمية الترويج Promotion Important: هناك العديد من الأهداف التي يسعى الترويج وإستراتيجيته لتحقيقها والتي لا تخرج عن أهداف إستراتيجية التسويق والتي تعمل المنظمة على تنفيذها، وإن أهداف الترويج توضح أهمية الترويج وإستراتيجيته في منظمات الأعمال. ويمكن إيجازها بما يلي: (الصميدعي، 2007، ص 260 – 262)[8]، (الصميدعي، ردينة، 2010، ص 286)[5]

- تقديم المعلومات: يعتبر الترويج من المصادر المهمة للمعلومات التي يرغب المستهلك الحصول عليها لكي تساعده في إنجاز قرار الشراء، كذلك تساعد هذه

المعلومات بتعريف المستهلك بالمنتج وإعلامه وإخباره وحثه وإقناعه وترغيبه على الشراء.

- **زيادة الطلب:** إن الهدف الرئيسي للترويج وإستراتيجيته هو زيادة الطلب وبالتالي زيادة المبيعات على المنتجات (سلع وخدمات)، والإستراتيجيات الناجحة تمكن المنظمة من تحقيق أكبر كمية من المبيعات وتحقيق أهدافها الربحية.
- **زيادة قيمة المنتج:** تهدف معظم الإستراتيجيات الترويجية إلى إظهار منافع المنتج والذي سوف تساهم في زيادة قيمة المنتج من وجهة نظر المستهلك وبذلك تتمكن المنظمة من وضع سعر مرتفع للمنتج نتيجة لهذا الاعتقاد على أن تكون هذه المعلومات صحيحة وحقيقية.
- **استقرار المبيعات:** إن من أهداف إستراتيجية المنظمة الترويجية هو تحقيق الاستقرار المطلوب وتقليل التقلبات في كمية المبيعات والناتجة إما لأسباب تنافسية أو موسمية أو لظروف غير محسوبة.
- **التدعيم،** تدعيم عمل البيع الشخصي ورجال البيع ووكلاء البيع.
- خلق صورة إيجابية عن المنظمة ومنتجاتها والمساعدة في تحسين تلك الصورة في أذهان المستهلكين والأفراد.

3. **المزيج الترويجي Promotion Mix:** ويطلق عليه أيضاً مزيج الاتصالات (Communication Mix) وإن إستراتيجية المزيج الترويجي لابد أن تصاغ انطلاقاً من إستراتيجية التسويق التي تسعى المنظمة لتحقيقها. وإن مزيج الترويج أو الاتصالات لابد أن يلعب دوراً متكاملاً ويكون امتدادا للنهج الإستراتيجي للتسويق، وإن عناصر مزيج الترويج يمكن إيجازها بما يلي:

- **الإعلان Advertising:** أي جهد غير شخصي مدفوع الأجر لترويج الأفكار، السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة.
- **ترويج المبيعات Sales Promotion:** مجموعة من الحوافز القصيرة المدى التي تشجع على الشراء أو بيع سلع أو خدمة.

- **البيع الشخصي Personal Selling**: أي جهد شخصي تقدمه قوة المبيعات لدى المنظمة بهدف إنجاز المبيعات وبناء علاقات مع الزبون.
- **العلاقات العامة Public Relations**: عن طريق الحصول على دعاية مفضلة، وبناء صورة إيجابية جيدة في ذهنية الجمهور إضافة لإبطال الشائعات والأحداث غير المحببة.
- **التسويق المباشر Direct Marketing**: من أجل الحصول على استجابة فورية، إقامة علاقات جيدة ودائمة معهم وذلك باستخدام الهاتف، البريد الإلكتروني، الإنترنت وغيرها من أدوات الاتصال المباشر.

ب. العوامل المؤثرة على صياغة إستراتيجية المزيج الترويجي

يتأثر اختيار إستراتيجية المزيج الترويجي بالعديد من العوامل يمكن إيجازها بما يلي: (الصميدعي، 2007، ص 270 – 272)[8]، (الصميدعي، ردينة، 2005، ص 311-313)[10]

1. **طبيعة ونوع المنتج**: لكل منتج خصائص معينة وإن هذه الخصائص تلعب دوراً مهماً وكبيراً في تحديد المستهلكين الحاليين والمحتملين المستهدفين بالأنشطة الترويجية. فعلى سبيل المثال المنتجات التي تشترى بناءً على الدوافع العاطفية تقوم المنظمات بالترويج لها بطرق واسعة الانتشار. ولكن المنتجات الصناعية فإن طرق الترويج لها تكون عن طريق الجهود البيعية الشخصية لأن عدد المشترين لها محدود ويمكن الاتصال بهم. وبشكل عام فإن المنظمة تستخدم أسلوب الإعلان الواسع الأكثر انتشاراً بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية. أما بالنسبة للمنتجات التي تحتاج إلى تقديم خدمات (نصب، تشغيل، صيانة... إلخ) فيفضل استخدام البيع الشخصي في هذه الحالة.
2. **طبيعة السوق**: تؤثر طبيعة السوق التي تعمل فيه المنظمة على الإستراتيجيات الترويجية، حيث تختلف هذه الإستراتيجيات باختلاف طبيعة السوق فيما لو كانت سوقاً محلية محدودة أو محلية واسعة أو سوقاً خارجية (إقليمية أو دولية). وهذه الاختلافات تفرض على المنظمة اتباع أساليب ووسائل مختلفة وهذا يعود للتباين في العادات والتقاليد ودرجة التقدم العلمي والثقافي والتقني.

3. **حجم الميزانية:** تتأثر الأنشطة الترويجية بشكل كبير بحجم الأموال المتوفرة والمخصصة للأنشطة الترويجية المختلفة. فإذا كانت الميزانية المخصصة محدودة فإنها حتماً سوف تؤثر على فعالية الأنشطة الترويجية وبالتالي تقليص هذه الأنشطة بشكل يجعلها محدودة التأثير والفعالية. فالأنشطة الواسعة تتطلب نفقات مرتفعة والتي لا يمكن توفيرها في المنظمات المحدودة الإمكانية المالية وبالتالي فإن هذه المنظمات تضطر للاعتماد على أنشطة محددة من الترويج ذات التكاليف المنخفضة كالبيع الشخصي أو النشر.

4. **دورة حياة المنتج:** تختلف الإستراتيجيات الترويجية المستخدمة باختلاف المراحل التي يمر بها المنتج، ففي مرحلة التقديم نجد بأن الإعلان التعريفي والبيع الشخصي من أحسن عناصر المزيج الترويجي حيث يركز في هذه المرحلة على خلق الطلب الأولي على المنتج بدلاً من الطلب لاختيار علامة معينة. أما في مرحلة النمو فإن الهدف هو تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات، وكذلك تهدف هذه المرحلة لخلق الطلب المختار تركيزاً على علامة معينة وهي العلامة التي تنتجها المنظمة. أما في مرحلة النضوج فإن المنظمة تهدف إلى تحقيق التوازن بين عناصر المزيج الترويجي من أجل المحافظة على مستوى معين من المبيعات، أما في المرحلة الأخيرة مرحلة التدهور فتعمل المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق ومن ضمنها تكاليف الترويج وهنا تعود المنظمة للتركيز على جهود البيع الشخصي وتنشيط المبيعات بدلاً من التركيز على الإعلان.

5. **اتساع الرقعة الجغرافية:** إن اتساع الرقعة الجغرافية التي تقوم المنظمة بتسويق منتجاتها فيها له أثر كبير على الإستراتيجيات الترويجية التي تتبعها المنظمة، حيث تختلف هذه الإستراتيجيات باختلاف الرقعة الجغرافية، فإذا كانت هذه الرقعة محدد فيفضل الاعتماد على البيع الشخصي أو الإعلان المحلي أما إذا كانت الرقعة الجغرافية واسعة فإنه من الأفضل الاعتماد على أنشطة ترويجية أخرى ومنها الإعلان الواسع.

6. **فلسفة الإدارة:** تختلف الإستراتيجيات الترويجية باختلاف الفلسفة التي تتبناها الإدارة في المنظمة، فإذا كانت هذه الفلسفة تفضل الاتصال المباشر بالمستهلكين

لذلك فإنها تركز على البيع الشخصي وتنشيط المبيعات، أما إذا كان إنتاجها واسعاً والرقعة الجغرافية واسعة فإنها تركز على الإعلان.

7. **إستراتيجية الدفع والجذب:** تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة السلع الصناعية ذات القيمة العالية والتي تتطلب توضيحاً خاصاً لكي تتفق مع حاجات المشترين. وفي هذه الحالة تكون جهود البيع الشخصي هي الأنسب ويجب على الوسطاء الترويج للمنتج بقوة ويشجعهم في ذلك هامش الربح العالي. أما إستراتيجية الجذب فإنها تعتمد على الاتصال الواسع الانتشار والتي يعتمد عليها رجل التسويق في خلق الطلب لدى المستهلك الأخير.

ج. أنواع إستراتيجيات الترويج

بشكل عام تنقسم إستراتيجيات الترويج إلى أربعة أنواع هي:

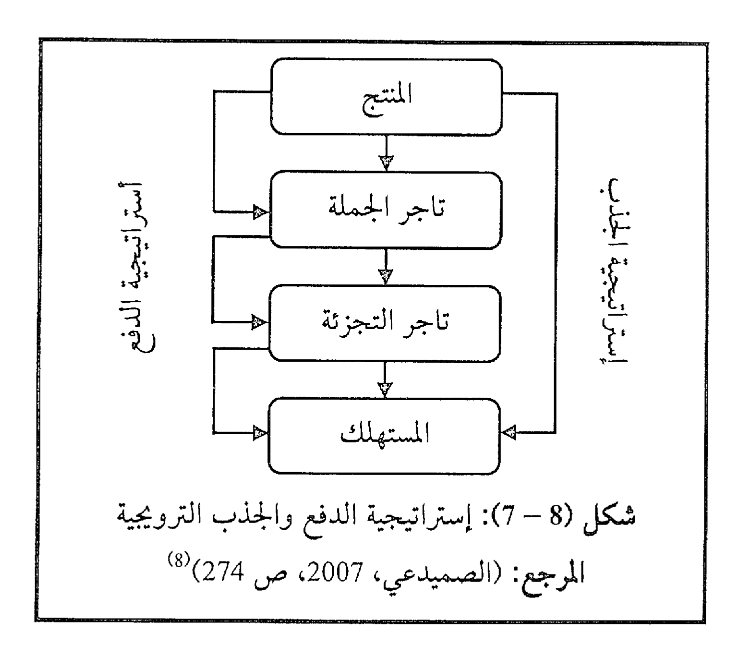
1. **إستراتيجية الدفع الترويجية Push Strategy Promotion:** في هذه الإستراتيجية تقوم المنظمات بالتركيز على الوسائل الترويجية (البيع الشخصي، الإعلان... إلخ) وتوجه تلك الجهود إلى العاملين في المنافذ التوزيعية (تجار الجملة) ودفعهم إلى توجيه الحملات الترويجية إلى تاجر التجزئة، وتجار التجزئة يقومون بدورهم بتوجيه الجهد البيعي إلى الزبائن. وضمن هذه الإستراتيجية تمنح الخصومات كحوافز للعاملين في المنافذ التوزيعية والدفع يعني اشتراك المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل للزبون.

2. **إستراتيجية الجذب الترويجية Pull Strategy Promotion:** يقوم المنتج وفق هذه الإستراتيجية بخلق الطلب المباشر من الزبون عن طريق الأنشطة الترويجية. وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه للقيام بتوفير السلع والخدمات عن طريق الطلب المباشر من الزبون والذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى قنوات التوزيع (تاجر الجملة أو تاجر التجزئة) ثم إلى المنتج.

وتعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المألوفة لدى المنتجين ولدى المستهلكين والتي تجذب الزبون وتدفعه لطلب السلعة. وتستطيع المنظمات استخدام كل من الإستراتيجيتين بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين.

وفي نفس الوقت جذب العملاء للتعامل مع متاجر التجزئة في منتجاتها وخدماتها.

والشكل التالي يوضح كلاً من الإستراتيجيتين (الدفع والجذب).



شكل (8 – 7): إستراتيجية الدفع والجذب الترويجية

المرجع: (الصميدعي، 2007، ص 274)[8]

3. **إستراتيجية الضغط الترويجية Hard sell Strategy**: تعتمد هذه الإستراتيجية على تبني الأسلوب الدعائي القوي في الإقناع وهو الأسلوب الأمثل لإقناع الأفراد بالمنتجات والخدمات المقدمة من المنظمة وتعريفهم بالمنافع الحقيقية لتلك المنتجات.

4. **إستراتيجية الإيحاء الترويجية Soft sell Strategy**: إن هذه الإستراتيجية تعتمد أسلوب الإقناع المبسط القائم على الحقائق وهي ليست بالضغط على الجوانب الدافعة والمثبطة في قضية المنتجات، وتعتمد هذه الإستراتيجية على جذب المستهلكين من خلال لغة الحوار الطويل الأمد وجعلهم يتخذون قرار الشراء بقناعة تامة.

مراجع الفصل الثامن

1. الصميدعي، محمود، الساعد، رشاد، (2007)، **إدارة التسويق، التحليل، التخطيط، الرقابة**، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

2. Dibb, Sally and all, (1994), Marketing Concept and Strategies, Houghton, Miffin.com, USA.
3. Zeithaml, Volarre & Bitner, Mary. Jo, (2000), Integrating Customer Focus Across the Firm, International Edition, Irwin, Mc Graw – Hill.
4. Barlon, Kirmali, (2006), The Concept of The Marketing Mix, Promotion on Marketing Management Vol, 3, Turku University – Finland.

5. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2010)، **تسويق الخدمات**، الاردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

6. Staton. W, (1991), Fundamentals of Marketing 12th end Mc Graw Hill, New Jersey.
7. Kotler. P & Armestrong. G, (2004), Principles of Marketing gth, Prentice – Hill N – J.

8. الصميدعي محمود، (2007)، **إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي**، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

9. كوتلر فيليب، ارمسترونج جيري، (2007)، **أساسيات التسويق**، السعودية دار المريخ للنشر والتوزيع.

10. الصميدعي، محمود، ردينة عثمان، (2005)، **التسويق المصرفي**، الاردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

11. Evans, L. T, (2006), The Service Price Concept, Victoria University of Wellington.
12. Jerry, B & David, M, (2007), The New Product Process at Emerson Electric – Industrial Management Vol, 31.
13. Lovelock, C, Wirtz, J, (2004), Services Marketing, People, Technology Strategy Peurson Hall.

14. Shari, W, (2009), Retail Pricing Strategies Set the right Price, New York, Tim Company.
15. Paul, Christ, (2009), Know this Marketing basies www.virtual library.com.
16. David, W, (2002), The New Product Process Journal of Management, Vol, 31.
17. James, eh, (2008), Realitis of Pricing Desigh Service, www.pricing service.com.
18. Sehity, E.T, Hoelzl, E, and Kirchler, E, (2005), Price Development after a nominal/ shock Journal Research in Marketing.
19. Ajit. K, Agrawal. V, (2009), The New Realities of Dynamic Pricing, Aberdeen Group. Outlook Journal.
20. Karster, Blow, (2008), Physical distribution under the New Marketing Concept, Distribution Company.
21. www.nku, (2006), Distoibution Concept Sport Marketing Asbrate gicpers Pective.
22. الصميدعي، محمود، 2010، إستراتيجيات التسويق، الاردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
23. Staton, W, (1996), Fundamental of Marketing, Education, Puklan, Mc Graw – Hill Book.com.

الفصل التاسع

خطة التسويق الإستراتيجي

Strategic Marketing Plan

المقدمة

أولاً: مقدمة عامة حول الخطط

ثانياً: أسس إعداد خطة التسويق الإستراتيجية

ثالثاً: مراحل تطوير خطة التسويق الإستراتيجية

رابعاً: الخطة الإستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي

خامساً: الإطار العام لنموذج خطة التسويق الإستراتيجية

سادساً: بعض النماذج لخطط التسويق الإستراتيجية

مراجع الفصل التاسع

الفصل التاسع

خطة التسويق الإستراتيجي

المقدمة Introduction

إن هدف أي تخطيط مهما كان نوعه ومدته سواء أكان تخطيطاً إستراتيجياً أو مرحلياً أو سنوياً أو أي شكل آخر، هو وضع الخطة أو الخطط الإستراتيجية اللازمة للوصول إلى أهداف محددة سلفاً. فالخطة تمثل الإطار المحدد لنقل التخطيط إلى الواقع التنفيذي عبر الوسائل والإمكانيات والبرامج... إلخ، والواجب توفرها المستلزمات أساسية لتنفيذ الخطة..

إن التخطيط الناجح أو الجيد حتماً تنتج عنه خطة ناجحة إذا ما أحسن إعداد هذه الخطة وتنفيذها بشكل دقيق وفقاً لما هو مخطط.

إن الحكم على نجاح التخطيط يرتبط بمدى نجاح تنفيذ الخطط الموضوعة وفقاً لإطارها الزمني المحدد والمراحل المعدة لهذه الخطة.

ونظراً لأهمية الخطة التسويقية الإستراتيجية باعتبارها جزءاً مهماً من الخطة العامة لمنظمة الأعمال، لذلك سيتم في هذا الفصل تناول هذه الخطة وفق المحاور التالية:

1. مقدمة عامة حول الخطط.
2. أسس إعداد خطة التسويق الإستراتيجية.
3. مراحل تطوير خطة التسويق الإستراتيجية.
4. الإطار العام لنموذج خطة التسويق الإستراتيجية.
5. بعض النماذج لخطط التسويق الإستراتيجية.

أولاً: مقدمة عامة حول الخطط Introduction General in Plans

بما أن المنظمات تختلف بأنشطتها وأهدافها فإنها تختلف بالخطط التي تضعها لكي تتمكن من تحقيق هذه الأهداف وتعبر عن وجهة نظر المنظمة.

إن الخطة هي السمة المهمة للعمل وتخدم الوظائف التالية:

- تساعد الإدارة على العمل بوضوح وتركيز.
- تساعد الإدارة على البحث على تطوير مشاريعها وإستراتيجيات العمل على مدى السنوات القادمة.
- تساعد على وضع المعايير الخاصة بقياس الأداء ومراجعته.

أ. مبررات وجود الخطة

إن أهم أسباب أو مبررات وجود الخطة هي:

1. يجب أن تعبر الخطة عن وجهة نظر واقعية لما متوقع القيام به أو الوصول إليه.
2. تمثل الخطة الإطار الذي يجب أن يتم العمل ضمنه أو العمل فيه.
3. يجب أن تصاغ الخطة ضمن إطار الظروف الموضوعية التي تمر بها المنظمة، وهذه تتضمن:

- تحديد نقاط القوة التي تتمتع بها ونقاط الضعف التي تعاني منها، وذلك من خلال:
  - الإمكانيات المادية والبشرية.
  - مدى توفر الكوادر المتخصصة.
  - المهارات والخبرات المتوفرة.
  - المستلزمات التقنية والفنية اللازمة لتنفيذ الخطة.
  - المناخ التنظيمي، والهيكل التنظيمي.
  - طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة.
  - مسؤولية التقيد.

- نوعية القيادة الإدارية في المنظمة.

- حجم ونوعية الفرص المتوفرة في الأسواق التي تتعامل بها والأسواق المستهدفة.
- حجم ونوعية التهديدات التي قد تواجه عملية تنفيذ الخطط.

4. تحدد الخطة ما يمكن إنجازه في ظل الظروف المستقبلية، وهذا يتم من خلال: (Viskovich, 2010, P 1 – 2)[1]
   - دراسة مؤشرات الطلب المستقبلي واحتمالات تغيرها.
   - احتمالية التغيير في الظروف البيئية كالمنافسة، الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والتشريعات... وغيرها.
   - احتمالية ظهور منتجات متطورة وذات تكنولوجيا عالية، الأمر الذي قد يؤثر على تنفيذ الخطط.
5. تمثل الخطة الناجحة المفتاح الأكثر أهمية للوصل إلى النمو والتطور.
6. تتضمن الخطة آليات التنفيذ ومراحل هذا التنفيذ ضمن الإطار الزمني المحدد.
7. تمثل الخطة بمراحلها وإطارها الزمني اداة رقابية مهمة في تتبع الإنجاز في كل مرحلة من مراحله، والتي من خلالها يتم تحديد الانحرافات ومعالجتها.
8. الخطة يجب أن تترجم للأهداف المراد الوصول إليها.

ب. صفات الخطة الجديدة

على اعتبار أن الخطة هي انعكاس لما يراد عمله ضمن التخطيط، وأداة لتنفيذ هذا التخطيط، فإن هناك العديد من الصفات التي يجب أن تتسم بها الخطط حتى يمكن تنفيذها بسهولة ويمكن إيجازها بما يلي: (Gordon, 2010, P 1 – 3)[2].

1. يجب أن تتضمن الخطة فهماً واضحاً للعملية التنظيمية المراد تنفيذها والعملية التسويقية والعملية الإنتاجية والعملية التمويلية وجميع الأنشطة التنظيمية الأخرى داخل المنظمة.
2. يجب أن تتضمن الخطة التفاصيل الدقيقة حول ما يراد إنجازه وفقاً لوحدات العمل الإستراتيجية.

3. يجب أن تتضمن الخطة توزيع الأدوار والمهام لكل مستوى إداري من وحدات العمل الإستراتيجية.
4. يجب أن تحدد الخطة مستويات الإنجاز المراد الوصول إليها لكل مستوى من وحدات العمل الإستراتيجية ولكل مرحلة من مراحل الإنجاز المحددة في الخطة.
5. يجب أن تستند الخطة على الوضع الحالي الحقيقي.
6. يجب أن يتم تحديد الفترة الزمنية اللازمة والمناسبة للتنفيذ.
7. يجب أن تصمم الخطة بعد الأهداف، ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتطبيق والقياس.
8. يجب أن تتضمن الخطة وصف الإنجاز بطريقة بسيطة وقابلة للقياس والمتابعة والرقابة.
9. يجب أن تكون الخطة بسيطة ومكتوبة بأسلوب واضح ومحدد للأدوار في كل مستوى من مستويات المنظمة.
10. يجب أن تربط الخطة ما بين التخطيط والعمليات التشغيلية، وأن هذا الربط يجب أن يكون واحداً للأفراد العاملين في أي مستوى إداري وتنفيذي، وهذا الربط الجيد يساعد على وضع العاملين نحو إنجاز ما هو مطلوب منهم إنجازه من الخطة بكفاءة عالية (Barton & Frank, 2008, P 4)[3].
11. يجب أن تتضمن الخطة طبيعة الوسائل والمستلزمات الأساسية والضرورية لعملية التنفيذ.
12. يجب أن تتضمن الخطة التوازن بين المهام أو البرامج المراد إنجازها وبين المستلزمات اللازمة لذلك، أي توزيع المستلزمات (المادية والبشرية) طبقاً لطبيعة وحجم المهام والبرامج.
13. يجب أن توضح الخطة البداية للتنفيذ والنهاية له، أي تحديد الإطار الزمني المحدد لكل مهمة أو برنامج وهذا ما يضمن مراقبة سير العمل أو الإنجاز.

14. يجب أن تكون الخطة وفقاً للإمكانيات المتوفرة في المنظمة سواء البشرية أو المادية لضمان الإنجاز الكفوء والصحيح.

ج. عناصر خطة التسويق الفعالة

The Element of An Effective Marketing Plan

هناك العديد من العناصر التي تعتبر من المكونات الرئيسية التي لابد من توفرها في إنجاح خطة التسويق الفعالة، وهذه العناصر قد أوجزها (Kevin, 2007, P 1 – 2)[4].

1. **تحليل الحالة Situation Analysis**: وهي تمثل خلاصة لوضع السوق الطبيعي (منافسون، الزبائن المستهدفون، الحاجة للعمل، الظروف البيئية الأخرى... إلخ).
2. **الفرص السوقية Market Opportunity**: وهي تمثل الفرص السوقية المحتملة التي تتوافق مع أهداف وقدرات المنظمة والتي يمكن استغلالها. والتي تتعلق بالدخل المتوقع هذا الاستغلال، ما احتمالية الحصول على حصة أكبر في السوق أو تراجع جزء من الحصة السوقية للمنافسين.
3. **أهداف الأعمال Business Objectives**: وتمثل أهداف الأعمال المراد إنجازها ضمن الجهود التسويقية، وهذه تشمل ما يلي:
   - التوسع في الحصة السوقية.
   - إيجاد زبائن رئيسيين جدد.
   - التوسع في الأسواق الجديدة.
   - زيادة في المبيعات والأرباح.
   - إقامة علاقات وثيقة مع الزبون.
4. **الرسائل الرئيسية Key Messages**: وتشمل بيانات تفصيلية وتفاضلية عن العمل بالشكل الذي يضع أعمال وعروض المنظمة بوضع استثنائي ومتفوق عن عروض المنافسين.
5. **الإستراتيجيات Strategies**: وتمثل مفاتيح النظرة إلى كيفية إنجاز الأهداف بشكل عملي، فمثلاً إذا كان أحد الأهداف هو إنجاز الوسائل للوصول إلى

مجموعة الزبائن الرئيسيين، من أجل دعم هذا الهدف الإستراتيجي لابد من القيام بحملات إعلانية تنفيذية تستهدف هذه المجموعات.

6. **التكتيك Tactics**: إن التكتيك يمثل الأعمال المرحلية (التكتيكية) المحددة التي تتولى إنجاح تنفيذ الإستراتيجية وضمن الإطار المحدد بالخطة الإستراتيجية.

7. **التسلسل الزمني**: ويمثل الإطار الزمني المحدد لكل عمل مرحلي أو تكتيكي لتنفيذ هدف محدد عبر مدة زمنية محددة. وإن ترتيب الأعمال وفق التسلسل الزمني المحدد في الخطة يعطي الأولويات التنفيذية خطوة بخطوة.

ثانياً: أسس إعداد خطة التسويق الإستراتيجية

إن تطوير خطة تسويق إستراتيجية تخص فقط الشركات، أو المنظمات الكبيرة أو ذات الأعمال المتعددة، وإن هذا الاعتقاد خاطئ لأن خطة التسويق الإستراتيجية تمس أعمال جميع المنظمات مهما كان حجمها أو مستوى أنشطتها، ولأن هذه الخطة ستساعد على فهم المنظمة لأعمالها، وزبائنها وبالتالي أساس نجاحها.

إن الخطة التسويقية الإستراتيجية لا تعني فقط وضع خطة لعناصر المزيج التسويقي (Marketing Mix) وكذلك وضع خطة العمل التكتيكية وتحديد المستلزمات اللازمة لعملية تنفيذ أهداف الإستراتيجية البعيدة المدى دون النظر للظروف والمعطيات ذات العلاقة والأهمية والتي ترتبط بأنشطة المنظمة بشكل عام والتسويقية بالأخص.

إن إغفال هذه الظروف والمعطيات قد يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كفاءة وفعالية تنفيذ الخطة التسويقية الإستراتيجية.

إن إعداد خطة التسويق الإستراتيجية يتطلب الفهم الصحيح للسوق الذي تعمل فيه المنظمة واختيار الوسائل اللازمة للوصول إلى هذه الأسواق وفهم ديناميكية هذه الأسواق من جوانبها المتعددة، الزبائن، المنافسة، المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية... وغيرها. لكي تصبح هذه الخطة ملبية لما تريد المنظمة الوصول إليه.

وهناك عدة أسس لابد من اعتمادها لبناء خطة تسويق إستراتيجية حددت قبل (Marcella, 2010, P 1 – 5)[5]

1. إعداد خلاصة (نظرة عامة) وبصفحة واحدة تصف فيها المنظمة أعمالها، والنقاط الرئيسية من الخطة.
2. تحليل الحالة: عملية تقييم مفصل وصحيح عن:
   1. السوق، الزبائن المحتملون، وحجم السوق الحالي، النمو المتوقع.
   2. المنافسون، التحليل التنافسي لمعرفة المنافسين وحصصهم السوقية.
   3. الفرص، مدى جاذبية الفرص الموجودة في السوق.
   4. التهديدات، مستوى التهديدات في البيئة الخارجية.
   5. التحديات، وتشتمل التهديدات الداخلية والخارجية.
3. الوسائل التسويقية: خط العمل لتنفيذ الإستراتيجية.
4. الميزانية: الكلف المتوقعة وفق الوسائل التسويقية المعتمدة في الخطة.
5. التسلسل الزمني: ويشير إلى الجدول الزمني لمراحل التنفيذ لكل مرحلة وثم التي تليها.
6. التقييم الواقعي عن عمل المنظمة الخاصة لمعرفة قوى القوة والضعف والتغلب على نقاط الضعف في خطتها الإستراتيجية.
7. الخطة التكتيكية: وتبدأ بوضع الأهداف للأعمال النموذجية لسنة واحدة على الأقل، وأن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس مثل كمية المبيعات، الحصة السوقية، الربحية... وأن تكن واقعية وليس مجرد إحساس أو حدس لإمكانية تطبيق هذه الأهداف.
8. وضع خطة المزيج التسويقي التكتيكية، وتشمل:
   - المنتج: وصف المنتج أو الخدمة ويتضمن ذلك مميزات ومنافع هذا المنتج.
   - السعر: إستراتيجية سعرية أولية.

- التوزيع: تحديد قنوات التوزيع والأسلوب الواجب إتباعه في عملية التوزيع وفقاً لطبيعة المنتجات التي تتكامل بها المنظمة.
- الترويج: تحديد طرق وسائل الاتصال الواجب استخدامها للترويج للمنتجات.

9. وضع خطة للمتابعة والرقابة وفق الجداول الزمنية المحددة للإنجاز المرحلي للمنظمة وثم للخطة الإستراتيجية.

وإن مثل هذه الأسس لابد أن تراعى إذا أريد وضع خطة تسويق إستراتيجية وإمكانية تنفيذها على الواقع بنجاح.

ثالثاً: مراحل تطوير خطة التسويق الإستراتيجية

يواجه كل مدير تنفيذي ومدير التسويق التنفيذي العديد من التهديدات التسويقية الإستراتيجية العاجلة أو بشكل دوري والتي يمكن أن تؤثر على مستقبل المنظمة لعدة سنوات. وكثيراً ما تحدد قرارات سريعة دون امتلاك فرصة لدراسة الحالية التي تمر بها المنظمة، وإن مثل هذه القرارات قد تتخذ بشكل يجعلها تكون أفضل قرار محتمل، وهذا ما يطلق عليه قرارات اللحظة الإستراتيجية التي ترفع الإمكانية والتي تجعل هذه القرارات هي الأفضل في تلك اللحظة أو الحالة.

إن النظرة الأفضل هي أن تتم المراجعة الشاملة السنوية عن الأسواق والفرص والتهديدات وثم يتم اتخاذ قرارات إستراتيجية طويلة المدى بدون حالات صرف الانتباه عن التسويق اليومي ونشاطات المبيعات. وإن القرارات اليومية لابد أن تحاكي مسائل أمنية تنفيذية أو لمعالجة حالة استثنائية لابد من معالجتها ويشترط أن تكون ضمن الاتجاهات الإستراتيجية العامة للتسويق.

إن التقلبات في ظروف الطلب قد تزيد من الطلب على تشكيلة المنتجات أو الانخفاض لنوعيات أخرى، وإضافة لضغوط المنافسين وغيرها من التحديات لابد أن تكون الخطة متضمنة للخطوط العامة لكيفية التعامل معها.

إن عدم وجود خطة تسويق إستراتيجية يعني ذلك أن المنظمة يمكن أن تهدر المصادر أو تضييع الفرص المتاحة. وإن كلفة فقدان الفرصة لا يمكن معرفتها على المدى القصير، ولكن بعد سنوات ستصبح واضحة خاصة عندما تستغل من قبل المنافسين.

أ. مراحل إعداد خطة التسويق الإستراتيجية

إن عملية إعداد خطة التسويق الإستراتيجية تمر بثلاث مراحل نموذجية: (Cliff, 2009, P 31)[6].

1. تجزئة السوق، وتتم من خلال واحد أو أكثر من المعايير التالية:
   - الجغرافي.
   - السكاني.
   - النفسي.
   - السلوكي.
2. تحديد تجزئة السوق المستهدفة وفقاً لما يلي:
   - الدخل المتوقع.
   - الحصة السوقية المحتملة.
   - الربحية المتوقعة.
3. تطوير إستراتيجية تجزئة السوق، وتتضمن ما يلي:
   - قيادة السوق أو توسيع خط المنتج.
   - التسويق الواسع أو التسويق المستهدف.
   - المبيعات المباشرة أو الغير مباشرة.

ب. وثيقة خطة تسويق إستراتيجية

بعد أن يتم تحليل السوق وتجزئته، وتحديد الزبائن المستهدفين وكذلك عملية الشراء. فقد حان الوقت لوضع خطة تسويق إستراتيجية، وتتضمن وثيقة خطة التسويق الإستراتيجية ما يلي: (Cliff, 2009, P 1 – 7)[6].

1. التحليل الموقفي: تشمل دراسة وتحليلاً معمقاً من أجل التعرف على:
   - خصائص السوق.
   - عوامل النجاح الرئيسية.

- مقارنة المنتج والمنافسة.
- الاعتبارات التقنية.
- البيئة القانونية.
- المشاكل والفرص.
- المحيط الاجتماعي.

2. الأهداف التسويقية: لتحديد أين ترغب المنظمة أن تذهب أو تصل، وهذا يشمل:
   - محفظة المنتجات.
   - السوق المستهدف.
   - الحجم المستهدف (بالنقد، أم بالوحدات المنتجة أو المباعة).
3. إستراتيجية التسويق: ماذا يجب على المنظمة لإنجاز أهدافها وتشمل:
   - إستراتيجية المنتج.
   - إستراتيجية التسعير.
   - إستراتيجية التوزيع.
   - إستراتيجية الترويج.
   - تقدير إستراتيجية التسويق.

ج. **كيفية استخدام خطة تسويق إستراتيجية**

عندما تقرر خطة التسويق الإستراتيجية من قبل المسؤولين في الإدارة، يتم تحديد الفريق التنفيذي متضمنا الخطوات التالية:

1. إعداد أو تشكيل البرامج التسويقية التنفيذية.
2. وضع الخطط أو (المشاريع) التكتيكية استعداداً لتطبيق الخطة.

إن البرامج أو الخطط التكتيكية تتضمن عادة ما يلي:

- خطة تنمية وتطوير المنتج.
- خطة الاتصالات التسويقية.

- خطة تنمية المبيعات.
- خطة خدمات الزبائن.

د. الاستفادة من خطة التسويق الإستراتيجية

إن الاستفادة من هذه الخطة تكون في النواحي التالية:

1. تدعيم عملية التطوير.
2. تساعد على تدعيم كل برامج التسويق التكتيكية.
3. تساعد على الوصول للأهداف والأهداف التكتيكية.
4. تحسن النظرة إلى كفاءة المنظمة في كل المناطق.
5. تساعد على تحسين نمو الحصة السوقية.
6. تساعد على نمو الدخل وتقليل النفقات.
7. حمل رسالة ثانية إلى الزبائن.
8. تؤدي بالنتيجة إلى زيادة الربحية.

رابعاً: الخطة الإستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي

عند وضع الخطة الإستراتيجية التسويقية المتعلقة بعناصر المزيج التسويقي لابد أن تركز هذه الإستراتيجية على محورين أساسيين:

1. كيف يمكن للمنظمة أن تخاطب السوق التنافسي؟
2. كيف يمكن أن تنفذ وتدعم عمليات التنفيذ؟

إن أسواق اليوم تتسم بدرجة عالية من التنافس فلابد أن تحمل الإستراتيجية التسويقية نظرة واقعية وثابتة في عرض المنتجات أو الخدمات بالطريقة التي تضمن مبيعات أعلى من المنافسة الحرجة، ويجب أن توفر هذه الإستراتيجية المنهج العملي التطبيقي، وبمعنى آخر لابد من توفر المصادر والخبرة التطبيقية وإلا فلا معنى لهذه الإستراتيجية.

إن إعداد خطة تسويق إستراتيجية لابد أن تأخذ المنظمة بنظر الاعتبار العديد من العوامل، ولكن ليس جميع العوامل بنفس الأهمية، لذلك فإن الإستراتيجية يجب أن تتعامل مع الاعتبارات الفريدة وليس من المعقول تمييز كل عامل مهم على المستوى العام، لكن يجب أن تتعامل مع الاعتبارات الأكثر حراجة. (Business Resource Software, 2010, P 3)[7].

أ. إستراتيجيات التعامل مع السوق

تبدأ عملية تكوين الخطة الإستراتيجية بتحديد الهدف العام للمنظمة المتعلق بكيفية التعامل مع السوق. وإن التعامل مع السوق يضع المنظمة وإدارة تسويقها أمام أربعة احتمالات:

		السوق	
		جذاب	غير جذاب
الوضع في الصناعة	قوي	زيادة في الاستثمار في المصادر لدعم العرض في السوق.	تسويق فعال، وجهد في مبيعات العرض السوقي.
	ضعيف	تقوية المصادر وباستخدام العرض في السوق للوصول إلى الهدف.	الترويج للعرض السوقي أو الاستفادة من هذا العرض السوقي.

شكل (9 – 1): مصفوفة التعامل مع السوق

المرجع: إعداد المؤلفين

ب. إستراتيجية العرض السوقي

بعد أن يتم اختيار الاتجاه الصحيح والمفيد لصالح المنظمة، فالخطوة التالية اختيار إستراتيجية العرض السوقي الذي سيكون أكثر فاعلية في السوق، وهذا يعني اختيار أحد الإستراتيجيات التنافسية العامة المقدمة من (Porter, 1980) من أجل خلق الميزة التنافسية.

1. **إستراتيجية قيادة الكلفة:** استناداً لمفهوم هذه الإستراتيجية فإن المنظمة تستطيع أن تنتج وتسوق منتجات أو خدمات ممتازة جيدة بكلفة أقل من المنافسين. وإن هذه الكلف المنخفضة يجب أن تترجم إلى هوامش ربح أعلى من معدل الصناعة.

هناك بعض الشروط يجب أن تراعى لدعم هذه الإستراتيجية:

- توفر رأسمال التشغيل بشكل مستمر.
- عمليات جيدة التي تهندس المهارات.
- إدارة ميدانية قريبة من العمل والعمليات.
- تصميم منتجات سهلة التصنيع.
- توزيع الكلف المنخفضة.

2. **إستراتيجية التميز:** يعني خلق منتج أو خدمة تتصف بصفات فريدة على مستوى الصناعة، وهذا التميز يمكن أن يكون على صعيد الصنف، تقنية استخدام متطورة، ميزات خاصة، خدمة متفوقة، شبكة موزع قوية أو سمات أخرى متميزة ضمن الصناعة. إن هذا التفرد يجب أن يترجم إلى هوامش ربح أعلى من معدل الصناعة.

هناك عدة شروط يجب أن تراعى لدعم هذه الإستراتيجية:

- قدرات تسويقية كبيرة وقوية.
- هندسة منتج فعالة.
- عاملون مبدعون.
- القدرة على البحث والتطوير.
- سمعة جيدة.

3. **إستراتيجية التركيز:** يعني التركيز على قطاع سوقي أو منتج معين أو على عمليات معينة بشكل لا يستطيع الآخرون التنافس فيه. وإن تركيز الجهود على قطاع سوقي معين أو منتج معين يعني التخصص وكسب المهارة والخبرة للتعامل معه بشكل أفضل من المنافسين. وإن التركيز يعود إلى الإبداع وهذا يعطي للمنظمة هوامش

ربحية يمكن أن تكون عالية جداً، وفي نفس الوقت فإن احتمال المخاطرة يكون أكبر خاصة في حالة انخفاض الطلب في هذا القطاع السوقي أو على هذا المنتج.

ج. إستراتيجيات المزيج التسويقي

على ضوء تحديد إستراتيجية التفاعل مع السوق وإستراتيجيات العرض السوقي فالخطوة القادمة هي وضع إستراتيجيات عناصر المزيج التسويقي:

1. المنتج: أمام المنظمة عدة خيارات إستراتيجية يمكن اعتمادها على ضوء أهداف المنظمة التسويقية:
   - تحسين وتطوير منتجات قائمة.
   - توسيع خطوط الإنتاج.
   - إضافة منتجات جديدة.
   - زيادة في حجم الإنتاج للاستفادة من اقتصاديات الحجم.
   - إدخال تقنيات تكنولوجية جديدة بهدف تمييز منتجاتها.
   - تطوير مزيج المنتجات (الاتساع، والعمق، والطول).
   - تطوير العرض السوقي.
2. التسعير: بعد تحديد العرض العام من منتجات وخدمات، فالخطوة التالية هي اعتماد إستراتيجية تسعير فعالة نظراً لأهمية الإيرادات والأرباح والأهداف على المدى البعيد، بشكل عام هناك ثلاثة إستراتيجيات أساسية للتسعير هي:

- **إستراتيجية كشط السوق**: إذا كان العرض السوقي للمنظمة متميزا عن عروض المنافسين، فإن ذلك يبرر السعر العالي للحصول على السيولة النقدية، ولا توجد رغبة لدى المنظمة لاختراق السوق فإنه يمكن أن تحدد الأسعار بشكل مرتفع.
- **إستراتيجية اختراق السوق**: إذا كان لدى المنظمة رغبة في التغلغل في قطاعات كبيرة من السوق لفرض السيطرة عليه وإن أغلب القطاعات السوقية حساسة بالأسعار... ففي هذه الحالة يمكن أن تسعر عرضك بأسعار منخفضة.

- **إستراتيجية التسعير المقارن**: إذا كانت المنظمة ليست قائدة في السوق والصناعة، وأن قادة للسوق هم الذين يحددون الأسعار فإنه في هذه الحالة لابد أن يسعّر العرض السوقي للمنظمة بأسعار مقارنة لعروض المنافسين.

3. **إستراتيجية الترويج**: إن المنظمة لابد من أن تروج لعروضها من أجل بيعها، وهناك نوعان من الإستراتيجيات الترويجية هما:

- **إستراتيجية الدفع الترويجية**: تستند هذه الإستراتيجية على استخدام جميع القنوات المتوفرة من التوزيع لدفع العرض السوقي، وهذا يتطلب تخفيضات كبيرة عادة للانجاز، إعطاء حوافز للقنوات التوزيعية للترويج للعرض السوقي للمنظمة. وإن هذا الانجاز يقلل من الحاجة للإعلان.
- **إستراتيجية السحب الترويجية**: تتطلب إستراتيجية السحب قيام المنتج للترويج لعرضه السوقي بشكل مباشر وخارج قنوات التوزيع، وإن الهدف من هذا هو سحب الفرص إلى النقاط التوزيعية من خلال طلبيات الزبائن عند هذه النقاط لعرض المنظمة السوقي.

أما إستراتيجيات الإعلان عن العرض السوقي للمنظمة فهي:

- **الإعلان المقارن**: يستند هذا النوع من الإعلان على مقارنة عرض المنظمة بعروض المنافسين في السوق من خلال التركيز على ما يتمتع به عرض المنظمة من مميزات معينة ذات فوائد للزبائن.
- **الإعلان عن فوائد المنتج**: عندما لا ترغب المنظمة القيام بالإعلان المقارن، فإنها تميل إلى الإعلان عن ما يتمتع به عرض المنظمة من منافع وفوائد يمكن أن يحققها للزبائن.

4. **إستراتيجية التوزيع**: إن مسألة اختيار إستراتيجية التوزيع من المسائل المهمة التي يجب أن تتضمنها الخطة التسويقية الإستراتيجية، لأنها توفر عرض المنظمة السوقي في متناول أيدي الزبائن، وهذه الإستراتيجية تتضمن ما يلي:

- البيع المباشر لعرض المنظمة من خلال قنوات التوزيع التابعة للمنظمة مثل: مكاتب البيع المباشر، معارض المنظمة، مندوبو المبيعات، الانترنت، البريد، الهاتف.

- البيع غير المباشر عن طريق وسطاء، كتجار الجملة، تجار التجزئة، سماسرة، وكلاء بيع.

إن إستراتيجية عناصر المزيج التسويقي المنتج، التسعير، الترويج، والتوزيع تتأثر بجملة من العوامل وهي:

- **العوامل البيئية:** إن العوامل البيئة تؤثر على الصناعة وإمكانية النمو في سوق المنتجات، وهذا التأثير قد يكون إيجابياً أو سلبياً. وعليه فإنه يجب أن تدرس هذه العوامل (الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الحكومية...) جيداً للوقوف على مدى تأثيرها على أهداف المنظمة، وهذه العوامل تمثل تهديدات للمنظمة.
- **الفرص:** إن الفرص المتاحة تعتبر عامل جذب بالنسبة للمنظمة التي ترغب في استغلال تلك الفرص لصالحها بهدف تحقيق أهداف في التوسع والنمو والربحية.

إن الدراسة المعمقة لهذه العوامل تتطلب من المنظمة استخدام تحليل (SWOT) تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية التسويقية.

د. تقييم عملية تنفيذ الخطة

الخطوة الأخيرة هي عملية تقييم لمراحل انجاز الخطة وفق التسلسل الزمني المحدد لذلك من الوقوف على مدى:

1. الالتزام بتنفيذ الخطة وفقاً لما هو محدد.
2. الانحراف الذي يواجه هذا التنفيذ ومسبباتها.
3. تشخيص المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية التخطيط.

إن عملية تقييم وتقويم التنفيذ يجب أن تكون على شكل مراجعة دورية شاملة ومستمرة.

إن عملية التقييم الصحيحة تتضمن دائماً وضع الإجراءات الوقائية لاحتمالات حدوث أي مشكلة أو انحراف لمعالجة الأسباب المؤدية لذلك، وثم يتم تصحيح مسار التنفيذ وفقاً للتوجيهات الإستراتيجية المحددة من الخطة التسويقية الإستراتيجية.

خامساً: الإطار العام لنموذج خطة التسويق الإستراتيجية

إن أي خطة تسويق إستراتيجية لابد أن يحدد إطارها العام بخطوط عامة تمثل مفاتيح أساسية، ويمكن وضع خطة تسويقية إستراتيجية لأي منظمة سواء كانت كبيرة أو متوسطة الحجم، وبالإمكان تكييف ذلك الإطار العام وفقاً لمتطلبات وضع الخطة في المنظمة.

لقد قام (الصميدعي، 2007، ص 44 – 47)[8] بوضع نموذج عام لخطة تسويق إستراتيجية يصلح في اعتماده في الكثير من المنظمات وفقاً لمتطلبات أنشطتهم، وهذا النموذج موضح في أدناه:

أ. **تحليل وتحديد المكانة وظروف النشاط السابقة والحالية وفي المستقبل، كما يتضمن تحليل مكانة المنظمة** ـ أين نحن؟ وفي بعض الأحيان أيضاً كيف وصلت المنظمة إلى هذه الحالة؟ البيانات يجب أن ترجع إلى الوراء 3 – 5 سنوات. والمفردات المقترحة تغطي الجوانب التالية:

1. مجال السوق (تصنيف التجارة).
2. تاريخ المبيعات ـ للمنتجات، الأصناف التجارية والمناطق.
3. إمكانية السوق ـ الاتجاهات الرئيسية المتوقعة.
4. منافذ التوزيع:
   - تشخيص المنافذ الرئيسية.
   - المبيعات السابقة لكل نوع.
   - عادات الشراء ومواقف الوسطاء في منافذ التوزيع.
   - سياسات البيع للمنظمة والتطبيقات الفعلية.
5. المستهلك أو المستخدم النهائي:
   - تشخيص المستهلكين الذين يتخذون قرارات الشراء وتصنيفهم حسب العمر، مستويات الدخل، الوظيفة، والموقع الجغرافي... إلخ.
   - مواقف المستهلكين تجاه المنتج أو الخدمة النوعية، والأسعار... إلخ.

- تاريخ النشاط الإعلاني، المصروفات، الوسائل، مقاييس الكفاءة.
- الدعاية والمؤثرات التعليمية الأخرى.

6. المنتج أو الخدمات:

- تاريخ خط المنتج، تطور النوعية، التوريد والخدمات.
- المقارنة مع مناهج أخرى لتلبية احتياجات المستهلكين.
- بحوث المنتج: الخطط السابقة لتحسين المنتج.

ب. **تشخيص المشاكل والفرص البديلة:** نظرة إلى الحقائق المشار إليها في (أولاً) أعلاه ما هي المشاكل الرئيسية المقيدة أو المؤثرة على نشاط المنظمة والتي تمنع نموها.

1. معالجة المشاكل أعلاه.
2. تحسين خط المنتج أو إضافة منتجات جديدة.
3. خدمة احتياجات عدد أكبر من المستهلكين في سوقنا أو تطوير أسواق جديدة.
4. تطوير كفاءة نشاطها.

ج. **تحديد دقيق وحقيقي لأهداف نشاط المنظمة**

1. فرضيات وتوقعات لظروف المستقبل:

- مستوى النشاط الاقتصادي.
- مستوى النشاط الصناعي.
- التغير في احتياجات الزبائن.
- التغير في المنافذ التسويقية.
- التغيرات الحاصلة في إجراءات الرقابة، ارتفاع التكاليف... إلخ.

2. الأهداف التسويقية الأولية:

- الأخذ بعين الاعتبار إلى أين تريد الذهاب؟ وكيف يمكنك الوصول إلى هناك؟
- أن الأهداف تمثل الأساس الضروري لأية خطة حيث يجب أن تكون للخطة اتجاهات محددة.

3. إستراتيجية عامة لتحقيق الأهداف الأولية الإستراتيجية العامة للأقسام المختلفة.

مثال

تحرك مستوى أو منحنى مبيعات المنتجات أو الأصناف التجارية والتغيرات لتحسين تغطية المبيعات... إلخ.

الأهداف الوظيفية (أهداف الأقسام) تقسيم الأهداف الأولية إلى أهداف نوعية لكل قسم، ملاحظة التداخل العمودي، وملاحظة الجدول الزمني للأهداف التالية:

- أهداف الإعلان والترويج.
- أهداف خدمة الزبون.
- أهداف تعديل أو تكييف المنتج.
- أهداف المنتج الجديد.
- أهداف المراقبة.
- أهداف قوى العمل.
- أهداف تدريب العاملين.
- أهداف بحوث التسويق.

د. تحديد إستراتيجية التسويق وبرامج العمل لتحقيق الأهداف

1. هنا يجري تفعيل خطوات العمل والأولويات وجداول خاصة لكل الأهداف الوظيفية أعلاه، على سبيل المثال إذا كانت أحد التقديرات زيادة المبيعات للمنتج (X) من 10000 إلى 20000 وحدة لذلك يجب تحديد الوقت المناسب لتشخيص المستهلكين المستهدفين ولأجل توضيح ـ من الذي سيعمل ماذا أو متى ـ فإنه يمكن ملاحظة التداخل للأقسام المشار إليها في الفقرة (ج – 3) السابقة وكيف ستجري خدمة هذه الأهداف لتلبية هذا الطلب المتزايد.
2. إذا كان أحد أهدافك إدخال منتج جديد بوقت محدد فالآن هو الوقت المناسب لتوضيح التفاصيل وجداول الإنتاج وخطط الدخول للسوق، النشاط

الإعلاني، الدورات التدريبية المطلوبة... إلخ، تحديد المسؤولية والتدقيق لكل خطوة.

3. البدائل: ما هي الخطط البديلة المتاحة في حالة حصول تأخير في المشروع أو البرامج؟

٥. إجراءات الرقابة والمراجعة

1. كيف يمكن ضبط ومراقبة تنفيذ الخطة؟
2. ما هي المعلومات التي تحتاجها للتغذية العكسية؟
3. متى وكيف ستجرى جدولة المراجعة؟ الأقسام المناطق؟
4. تحديد الوقت لتقرير المراجعة الشاملة للخطة.

سادساً: بعض النماذج لخطط التسويق الإستراتيجية

في هذه الفقرة سنقوم بتقديم بعض النماذج لخطط تسويق إستراتيجية.

أ. الخطة التسويقية الإستراتيجية (لأحد المطاعم)

حالة إنشاء مطعم لتقديم المأكولات الصحية ضد السمنة (الرجيم)

إسم المطعم: **الأمل للمأكولات الصحية والرجيم**

رؤيتنا: أن نكون المطعم الأول والاختيار في البلد X الذي نعمل فيه لتقديم الوجبات الصحية المتوازنة في القيمة الغذائية والسعرات الحرارية وذات المذاق اللذيذ والمعايير لما هو موجود من مطاعم اعتيادية.

رسالتنا: المساهمة الإيجابية في تقديم جانب من الحلول لأمراض السمنة، وفي تخفيف المعاناة التي يعانيها أصحاب السمنة من تناول الأطعمة خالية من النكهات المطيبة، وفي نفس الوقت وضع الجداول الخاصة بنوعيات الأطعمة التي تساعد على تخفيف أوزانهم.

هدفنا: تقديم النصح والإرشاد من خلال تقديم وجبات صحية تهدف للمساهمة في حل آثار السمنة على صحة الإنسان.

الإستراتيجية: وضع خطة طويلة المدى لكيفية الوصول إلى الزبائن المستهدفين والتأثير عليهم للتعامل مع منتجات (أطعمة) منظمتنا، ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تركز على:

1. تقديم منتجات (أطعمة) ذات سعرات حرارية أقل ما يمكن بنفس تميز النكهات الطيبة واللذيذة، بالشكل الذي تعجب هؤلاء الزبائن ويقدمون على طلبها والاستمرار بالتعامل معها والتعود عليها، أي خلق الولاء للتعامل مع منظمتنا.
2. إستراتيجية التسعير: اتباع إستراتيجية سعرية مناسبة تجذب الزبائن وضمن مؤشرات الأسعار في السوق المنافسة (الأطعمة المنافسة).
3. إستراتيجية التوزيع:
   - استخدام التقديم المباشر لمنتجاتنا في داخل المطعم.
   - التوصيل إلى المنازل أو أماكن العمل حسب الطلب.
4. إستراتيجية الترويج: الاعتماد على الحملات الإعلانية العامة والمحلية لتوضيح أهمية منتجاتنا وأثرها على صحية الأفراد، والتأكيد على مخاطر السمنة على حياة الأفراد.
5. تحليل (SWOT): نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ويعتبر هذا التحليل أساسيا لوضع كافة التصورات الخاصة بوضع الخطة التسويقية الإستراتيجية.

عوامل البيئة الداخلية	عوامل البيئة الخارجية
نقاط القوة	**الفرص**
لا توجد أي جهة في البلد X سبقتنا إلى هذا المشروع.	ازدياد أعداد الأندية الصحية والمنتجعات الصحية التي يمكن من خلالها عرض منتجاتنا.
التزامنا بمعايير الجودة.	ازدياد معدلات السمنة بين كافة الفئات العمرية وخاصة الشباب. وهذا له تأثير على طبيعة المنتج وآثار سلبية عليه.
ارتباط بمواصفات الهيئة العالمية للأغذية.	بدء حملة حكومية واسعة للتوعية بمخاطر السمنة وأثرها على صحة الأفراد.
لدينا متخصصون في الصحة الغذائية والطب البديل.	
لدينا عرض مواقع إستراتيجية في بعض مدن البلد X لعرض منتجاتنا.	
توفر أسطول من سيارات النقل للتوصيل إلى كافة أنحاء البلد X وخاصة للمدن المتواجد فيها مواقع العرض التابعة لنا.	
لدينا عدد من أمهر الطباخين من أصحاب الخبرة العالمية في الفنادق والمنتجعات.	
نقاط الضعف	**التهديدات**
خبرتنا في سوق البلد X محدودة.	لا توجد أي جهة في البلد X سبقتنا إلى إقامة مثل هذا المشروع.
لا توجد لدينا كفاءات متخصصة في التسويق ودراسة السوق.	عدم وجود الوعي في البلد X حول مخاطر السمنة وأثرها على صحة الأفراد.
نعمل أي اتفاقيات تعاقدية مع أي ناد صحي لعرض منتجاتنا.	تكلفة الوجبات الصحية محددة السعرات مرتفعة نوعاً ما.
	قائمة الطعام الخاصة بالوجبات الصحية أقصر من قوائم الطعام الأخرى "المحدودية".

شكل (9-2): تحليل (SWOT) للخطة المقترحة

المرجع: اعداد المؤلفين

أهداف خطة العمل الإستراتيجية

على مدار الـ (5) سنوات القادمة نطمح إلى (1200) زبون، وتحقيق عائد على الاستثمار بنسبة (25٪).

خطة العمل الإستراتيجية

1. مراحل إنجاز الأهداف

الإطار الزمني المحدد خمس سنوات للوصول إلى الأهداف ضمن مراحل إنجاز سنوية هي كما يلي:

السنة الأولى المرحلة (1)	الوصول إلى 200 زبون كهدف لهذه المرحلة. الوصول إلى نسبة 5٪ كعائد على الاستثمار.
السنة الثانية المرحلة (2)	الوصول إلى 300 زبون كهدف لهذه المرحلة. الوصول إلى نسبة 10٪ كعائد على الاستثمار.
السنة الثالثة المرحلة (3)	الوصول إلى 500 زبون كهدف لهذه المرحلة. الوصول إلى نسبة 15٪ كعائد على الاستثمار.
السنة الرابعة المرحلة (4)	الوصول إلى 800 زبون كهدف لهذه المرحلة. الوصول إلى نسبة 20٪ كعائد على الاستثمار.
السنة الخامسة المرحلة (5)	الوصول إلى 1200 زبون كهدف لهذه المرحلة. الوصول إلى نسبة 25٪ كعائد على الاستثمار.

2. الأهداف الأخرى لخطة العمل الإستراتيجية

- في السنة الأولى

- سيتم فتح موقع كبير في البلد (X) كمطعم متكامل للجلوس والطلبيات الخارجية والتوصيل المجاني للطلبيات.
- إنشاء موقع على شبكة الإنترنت لتنفيذ جانب من خطة العمل التسويقية.

- السنة الثانية:
  - العمل على إقامة (10) مواقع سيتم من خلالها توصيل الطلبات للأفراد والمؤسسات الصحية.
  - سيتم التعاقد مع شركة تسويق متخصصة للمساعدة في تنفيذ خطة العمل.
  - سيتم التعاقد مع وكالة للإعلان والدعاية لتنفيذ الحملات.
- السنة الثالثة: إنشاء وحدة للدراسات التسويقية والسوقية بهدف إنجاز بحوث عن حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين.
- السنة الرابعة:
  - إعادة تصميم وتطوير الوجبات المقدمة على ضوء مؤشرات الدراسات الميدانية.
  - إنشاء وحدة خاصة للتسويق وتعيين مديرها والكادر المتخصص لضمان الاستمرار في الأنشطة على الوجه المطلوب.
- السنة الخامسة: الانتماء لعضوية الهيئة العالمية للغذاء الصحي لضمان حصولنا على المواصفات الخاصة بالوجبات الصحية المستحدثة وباستمرار.

3. **هدف الجودة**

إن الجودة كهدف إستراتيجي نعمل على تحقيقه من خلال نظام يستند على معايير الإدارة والتصميم والإنتاج والتسويق والتوصيل التي يحددها نظام الجودة العالمية مثل نظام الـ ISO. ولذلك نحن حريصون على الالتزام بأقصى المواصفات للتصنيع الغذائي وضمن معايير دولية، تستند على تحليل السعرات الحرارية المعمول بها ضمن مواصفات هيئة عالمية، وفي نفس الوقت نلتزم برصد احتياجات ورضا الزبائن بشكل دائم لتطوير منتجاتنا الغذائية المخصصة لمعالجة آثار السمنة على صحة الأفراد.

لذلك فإن خطة العمل الإستراتيجية توجب متابعة جدوى منتجاتنا الغذائية في كل مراحل خطة التنفيذ.

4. الميزانية

تم رصد مبلغ (8) ملايين دولار ـ كميزانية استثمارية لإنشاء وتطوير وتنفيذ خطة هذا المشروع، وهذه الميزانية موزعة على خمس سنوات، وكما مبين:

- السنة الأولى: (3) ملايين دولار.
- السنة الثانية: (1) مليون دولار.
- السنة الثالثة: (1.5) مليون دولار.
- السنة الرابعة: (1) مليون دولار.
- السنة الخامسة: (1.5) مليون دولار.

المجموع 8 مليون دولار.

5. الرقابة والمتابعة

من أجل متابعة تنفيذ هذه الخطة والرقابة على الإنجاز، سيتم تكوين وحدة خاصة للمتابعة وللرقابة، وتتضمن ما يلي:

- المراقبة الدورية لمراحل الإنجاز السنوي وضمن التسلسل الزمني للأنشطة.
- قياس مدى الإنجاز ومستواه وفق المعايير المحددة: الزبائن المستهدفون، نسبة العائد على الاستثمار.. لكل مرحلة انجاز.
- قياس مدى الإنجاز وتوافقه مع الخطة وبعد خمس سنوات.
- تقويم الانحراف ومعالجة المشاكل التي تواجه التنفيذ المرحلي للخطة.

ب. خطة تسويق إستراتيجية لأحد المشاريع الصناعية

حالة أحد المشاريع الصناعية الذي ينتج الأدوات الكهربائية المنزلية.

إسم المنظمة: شركة (Z) لصناعة الأدوات الكهربائية المنزلية

1. ملخص الخطة التسويقية الإستراتيجية

- الملخص التنفيذي.
- وصف السوق الصناعية، ويتضمن:
  - وضع السوق الحالي.

- اتجاهات الصناعة.

- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، تحليل (SWOT).
- الأهداف الإستراتيجية للخطة.
- إستراتيجية التسويق والسير للطريقة التي يتم فيها تحقيق الأهداف.
- برامج العمل التنفيذي.
- الموازنة.
- نظام الرقابة والمتابعة.

2. الملخص التنفيذي

إن الملخص التنفيذي يعتبر أداة مهمة ومؤثرة لتقديم خطة التسويق الإستراتيجية من قبل المديرين التنفيذيين. وهو عبارة عن عدة فقرات قصيرة تلخص الأهداف الرئيسية والتوصيات التي تتضمنها خطة التسويق. وفي هذه الحالة فإن المدير التنفيذي سوف يكون قادراً على تحديد النقاط المهمة في وثيقة الخطة. إن الملخص التنفيذي هو آخر جزء يكتب ولكنه يكون أول جزء في تقرير الخطة وذلك لكونه ملخصا لأهم النقاط الواردة في الأجزاء المختلفة لخطة التسويق الإستراتيجية. ويتضمن الملخص الموازنة المقترحة والهدف الموضوع للمبيعات لعدة قطاعات من السوق. وإضافة لذلك فقد يتضمن برامج العمل الداخلية للمنظمة التي تساعد في الوصول إلى الأهداف المنشودة.

3. وصف السوق الصناعية

- وصف السوق الصناعية: إن تحليل السوق هو عبارة عن جمع حقائق كثيرة على قدر الإمكان عن العملاء المتوقعين لتحديد حجم الطلب على منتجك أو خدمتك. وعلى قدر ما تجمع من معلومات على قدر ما تكون فرصتك في تغطية احتياجات الزبائن، وتحصل على حصة معقولة من السوق.
- وضع السوق الحالي: في هذا الجزء يتم عرض المعلومات الأساسية عن السوق، المنتجات والخدمات، المنافسة، وعوامل التوزيع. ومعظم هذه المعلومات تم تحليلها من خلال نقاش مجموعات العمل. ويحدد وضع السوق الحالي التوجهات الرئيسية في السوق والوضع الاقتصادي العام الذي يؤثر على

السوق. وتتم فيه مراجعة احتياجات الزبائن في القطاعات المستهدفة من السوق، ويعرض قائمة بالمنافسين الرئيسيين والمعلومات الأخرى ذات القيمة مثل حجم هؤلاء المنافسين وأهدافهم والمنتجات والخدمات التي يقدمونها.

- اتجاهات الصناعة: يجب دراسة النمو المتوقع للصناعة والمنتجات بجانب التطورات التكنولوجية وآثارها على سوقك المستهدف. ويجب دائما التأكد من مصادر المعلومات قبل وضع خطة لمواكبة هذه التطورات.

4. تحليل (SWOT)

يعتمد هذا الجزء على تحليل (SWOT) لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المنظمة. وتعتبر نقاط القوة والضعف عوامل داخلية في المنظمة قد تؤثر على السوق وخطة المبيعات. ويجب النظر إلى الأمام وتحديد الفرص والتهديدات التي يتعرض لها قطاع الاتصالات وتوقع التطورات المهمة التي قد تؤثر على المؤسسة. ويجب ترتيب الفرص والتهديدات حسب الأهمية لكي تحصل المهمة منها على الاهتمام الكبير، ويجب التركيز على الفرص الجيدة والمعقولة والتي تتماشى مع أهداف المنظمة الإستراتيجية. وكذلك الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة، وكذلك احتمالات العائد على الاستثمار المتوقع.

5. الأهداف الإستراتيجية للخطة

إن لكل منظمة أهدافها الإستراتيجية الخاصة بها والتي تعتمد على رسالتها. وإن الخطط هي التي تتضمن التركيز على الأهداف وكيفية تحقيقها وفق الإطار الزمني المحدد في الخطة، وإن الخطة تتضمن العديد من الأهداف مثل:

- تحديد إجراءات السوق المستهدفة الممكن الوصول إليها وكيف ذلك؟
- إقامة علاقات طويلة مع الزبائن من خلال التركيز على توجه الزبون كهدف أساسي للخطة.
- زيادة حجم المبيعات وكذلك الحصة السوقية.
- تطوير منتجات المنظمة وتقديمها بشكل أفضل من المنافسين.
- تطوير وسائل التوزيع والترويج.

- إضافة منتجات جديدة.
- زيادة نسبة العائد على الاستثمار.

6. **إستراتيجية التسويق**

يحدد هذا الجزء الإستراتيجيات التسويقية اللازمة للوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعة في الخطة، ويتم تحديد القطاعات السوقية المستهدفة،وتحديد إستراتيجيات التسويق ودور كل من عناصر المزيج التسويقي للمنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، وكيفية تكامل هذه العناصر... ويتم تحديد ما يلي:

- أنواع المنتجات والخدمات التي يتضمنها العرض السوقي للمنظمة.
- الأسعار المناسبة لبيع هذه المنتجات.
- قنوات التوزيع المستخدمة في توصيل هذه المنتجات للزبائن أو الأسواق... وهل يكون بشكل مباشر أو غير مباشر عن طريق الوسطاء، وتحديد طول هذه القنوات.
- تحديد عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، الدعاية، العلاقات العامة، التسويق المباشر) الأنسب والواجب اتباعه وفقاً لطبيعة السوق المنتج.

إن الخطة الإستراتيجية التسويقية يجب أن تكون قادرة على وصف كيفية تصميم المنظمة لمزيج تسويقها بالطريقة الصحيحة.

7. **برامج العمل التنفيذي**

إن برامج العمل هي من مسؤولية الإدارة التنفيذية لتحويل التحليلات والأهداف والإستراتيجية إلى أعمال تنفيذية محددة. لأن البرامج تمثل الجانب التطبيقي للخطة الإستراتيجية.

تعتبر البرامج التنفيذية الجزء الحاسم من الخطة التسويقية الإستراتيجية، ولأنه إن لم تتوفر برامج عمل تنفيذية واضحة ومتناغمة ضمن المراحل المحددة في عملية الإنجاز، فإنه من الصعب الوصول إلى التطبيق الناجح والصحيح وتبقى الخطة حبراً على ورق. وإن برامج العمل التنفيذي تحتاج إلى أن تكون واضحة ومحددة وأن تكون

لها بداية ونهاية محددة ضمن الخطة الموضوعة. كما أن الإطار الزمني للبدء والانتهاء أمر ضروري ومهم لتحديد مستويات الإنجاز خلال فترة الإنجاز المحددة. وفي نفس الوقت يجب أن تتوفر المستلزمات اللازمة والمتوافقة مع طبيعة البرامج، لأن عدم توفر هذه المستلزمات أو عدم توافقها مع طبيعة البرنامج سوف ينعكس سلباً على تطبيق هذا البرنامج وبالتالي تنفيذ الخطة بنجاح.

8. الموازنة

إن الموازنة الخاصة بالخطة التسويقية الإستراتيجية تعطي فكرة واضحة وصحيحة عن:

- حجم الإتفاق المتوقع لتنفيذ الخطة، وتشمل الرواتب، الأجور، الكلف.
- نسبة العائد على الاستثمار المتوقع.
- حجم المبيعات المتوقعة.
- الإيرادات المتوقعة.
- الأرباح أو الخسائر المتوقعة.

9. نظام الرقابة والمتابعة

يركز هذا الجانب على كيفية الرقابة والمتابعة لتنفيذ الخطة... ويشمل وضع المعايير الخاصة بقياس الإنجاز خلال مراحل الإنجاز وفق الجدول الزمني المحدد لكل مرحلة أو برنامج تنفيذي. كذلك يوضح كيفية تشخيص المشاكل والانحراف عن المسار المعد للتنفيذ والمعالجات المحتملة لذلك.

التسويق الإستراتيجي

Strategic Marketing



9789957067465